

SPS

SUPERWIZJA PRACY SOCJALNEJ

Nr 1/2022



o superwizji

Superwizja pracy socjalnej to szczególny, wieloaspektowy ogląd pracy służący rozwiązaniu trudności merytorycznych i emocjonalnych związanych z wykonywaniem pracy. To dwustronny proces pomagający poszerzać świadomość, rozwijać umiejętności, osiągać lepsze wyniki, działać poprzez rzetelną ocenę, omówienie problemów, ukierunkowaną praktykę i sprzężenie zwrotne. (str. 4)

TEMATY NUMERU

Bezdomność – wywiad

strona 15

Gry w superwizji

strona 19

Superwizja na świecie – Ukraina

strona 33



POLSKIE TOWARZYSTWO
SUPERWIZJI PRACY SOCJALNEJ



Redaktor prowadzący numeru: **Marek Jaros**

Kolegium redakcyjne: **Marek Jaros, Maciej Sosnowski, Jacek Marciniak**

Korekta i redakcja: **Aleksandra Szewc**

Skład i opracowanie graficzne: **Paweł Jaros**

redakcja: redakcja@ptsps.pl

Kwartalnik jest projektem Polskiego Towarzystwa Superwizji Pracy Socjalnej



kontakt: biuro@ptsps.pl; ptsps.pl

Wydawnictwo PTSPS, ul. Górskiego 1/36, 00-033 Warszawa
Teksty znajdujące się w kwartalniku są udostępniane na licencji Creative Commons
Uznanie autorstwa - użycie niekomercyjne- na tych samych warunkach (CC-BY-NC-ND).

SPIS TREŚCI

POLITYKA SPOŁECZNA

Superwizja pracy socjalnej w Polsce 4

PRAKTYKA

Opis przypadku 11

WARTO ROZMAWIAĆ

Bezdomność – wywiad 15

TEORIA SUPERWIZJI

Gry w superwizji..... 19

SUPERWIZYJNE SZORTY 28

WARSZTAT SUPERWIZORA

Trzej królowie komunikacji 30

SUPERWIZJA NA ŚWIECIE

Ukraina..... 33

BIBLIOTECZKA SUPERWIZORA

Książki 36

*Syny ludzkie członkami są jeden drugiego,
Bo ich z jednej materii wszystkich utworzono;
Kiedy los jeden członek boleścią dotyka,
Inne nie będą pewnie w pokoju i w cale:
Ty jeżeli się drugich boleścią nie trąpisz,
Nie słuszna tobie dawać nazwisko człowieka.*

Sadi z Szirazu

Drodzy Czytelnicy,

w imieniu Polskiego Towarzystwa Superwizji Pracy Socjalnej mam przyjemność przekazać na Wasze ręce inauguracyjny numer kwartalnika *Superwizja pracy socjalnej*. Jest to czasopismo tworzone przez ekspertów, lecz przystępne dla wszystkich. Członkowie naszego towarzystwa to osoby zawodowo związane z pomocą społeczną. Zależy nam na profesjonalizacji pracy socjalnej oraz na rozwoju teorii i praktyki superwizji. Oprócz działań projektowych, związanych ze współpracą środowisk specjalistów, chcemy promować superwizję wśród pracowników socjalnych. Robimy to na co dzień w pojedynkę jako metodycy, szkoleniowcy oraz superwizorzy, wdrażając superwizję w jednostkach organizacyjnych pomocy społecznej. Za pośrednictwem Internetu, w tym mediów społecznościowych, docieramy z naszą ideą do coraz szerszej grupy, a czasopismo posłuży nam jako dodatkowy łącznik z Wami. Jeśli podjęliście się lektury pierwszego numeru, może to oznaczać, że mamy wspólne zainteresowania, a zatem słusznie oceniliśmy potrzebę jego powstania.

Superwizja pracy socjalnej nie jest nowym obszarem na polskiej scenie profesjonalnego wsparcia, a mimo to wciąż wymaga uwagi, troski i wdrażania nowych standardów. Martwiący jest obecny stan prawny związany z naszą dyscypliną, a także jej wciąż niski status w Polsce. Rozmawiamy o tym w gronie członków Towarzystwa i uczestniczymy w ogólnopolskich konsultacjach, mających podnieść standardy metodyczne i etyczne superwizji. O krótkiej historii superwizji w Polsce oraz o wyzwaniach przed nią stojących przeczytacie w artykule mojego autorstwa *Superwizja pracy socjalnej w Polsce – percepcja superwizora*. Jest to oczywiście jeden z wielu głosów w tej sprawie, ale chcemy zachęcić Was do refleksji i dyskusji nad tym tematem. W pierwszym numerze znajdziecie również wyczerpujący materiał członkini założycielki PTSPS Anny Olech, dotyczący gier w superwizji. Są one wyzwaniem nie tylko dla superwizorów, ale także dla każdego pracownika, zajmującego się profesjonalnym wsparciem osób i rodzin, dlatego też warto jest się im przyjrzeć. Mowa, rzecz jasna, nie tylko o grach, do których jesteśmy zapraszani, lecz także o tych, do których sami w obliczu bezsilności lub niekompetencji zapraszamy. Przy okazji pracy nad treścią numeru, miałem przyjemność przeprowadzić wywiad z jednym z najmłodszych stażem członków naszego stowarzyszenia – Jackiem Marci

niakiem. Zachęcam Was do zagłębienia się w rozmowę o pomaganiu w kryzysie bezdomności, zarządza-



niu zespołem w tym bardzo wymagającym obszarze oraz wsparciu superwizyjnym w praktyce.

Z uwagi na obecną sytuację w Ukrainie podjęliśmy decyzję by przyjrzeć się bliżej ukraińskim doświadczeniom superwizyjnym. Stałym i niezwykle ważnym elementem naszego kwartalnika będzie "warsztat superwizora, gdzie postaramy się dzielić wiedzą, praktyką i użytecznymi narzędziami, zaś w biblioteczkę zawsze znajdziecie dobre pozycje do przeczytania.

W ramach naszego czasopisma członkowie i przyjaciele Towarzystwa będą przedstawiać Wam swoją percepcję sytuacji, dzielić się swoimi doświadczeniami oraz wiedzą. Pisząc o przyjaciółach, mam na myśli także Was, Drodzy Czytelnicy. Jeśli macie potrzebę opowiedzenia swojej historii, przekazania ważnej informacji, podzielenia się swoimi doświadczeniami – zapraszamy Was do współtworzenia czasopisma. Będziemy Wam niezmiernie wdzięczni za kierowanie na adres naszej redakcji (redakcja@ptsp.pl) wszelkich przemyśleń, opinii w obszarze doskonalenia warsztatu pracownika socjalnego. Żywimy głęboką nadzieję, że Wasze sugestie przyczynią się, za naszym pośrednictwem, do rozwoju zawodu pracownika socjalnego, a także do wzmocnienia jego roli w polskim systemie zabezpieczenia społecznego.

Na koniec pragnę podziękować pomysłodawcy tego przedsięwzięcia, Jackowi Marciniakowi, za entuzjazm i wiarę, że się uda. Ani Olech za wciąż aktualne *gry w superwizji*. W szczególności dziękuję Tobie Marku za inspirujące artykuły, nadanie naszej publikacji profesjonalnego charakteru i doprowadzenie pierwszego numeru do szczęśliwego wydania. Dziękuję też wszystkim członkom stowarzyszenia zaangażowanym w projekt *Superwizji pracy socjalnej*. Owocnej lektury!

Maciej Sosnowski, Prezes PTSPS.



MACIEJ SOSNOWSKI

SUPERWIZJA PRACY SOCJALNEJ W POLSCE – PERCEPCJA SUPERWIZORA

Krótką historia superwizji pracy socjalnej w Polsce

Superwizja pracy socjalnej jest metodą zwiększającą kompetencje pracowników socjalnych, ich potencjał zawodowy i skuteczność pracy z osobami, a przez to wpływającą na instytucję pomocy społecznej w wielu obszarach jej funkcjonowania. Moim ulubionym opisem superwizji pracy socjalnej jest definicja przedstawiona przez Kazimierę Wódcę i Ewę Leśniak – Berek:

„Superwizja pracy socjalnej to szczególny, wieloaspektowy ogląd pracy służący rozwiązaniu trudności merytorycznych i emocjonalnych związanych z wykonywaniem pracy. To dwustronny proces pomagający poszerzać świadomość, rozwijać umiejętności, osiągać lepsze wyniki, działać poprzez rzetelną ocenę, omówienie problemów, ukierunkowaną praktykę i sprzężenie zwrotne. Warunkiem powodzenia tak zaplanowanego przedsięwzięcia jest zgoda uczestników superwizji na ujawnienie swoich doświadczeń w pracy z ludźmi i na ich analizę”.

Superwizja pracy socjalnej jest realizowana w Polsce od połowy lat 90. ubiegłego wieku – na po-

czątku głównie w dużych ośrodkach pomocy społecznej, posiadających działy metodyczne. Wtedy jeszcze superwizja pracy socjalnej nie miała charakteru znormalizowanej, opartej o standardy i prawnie unormowanej dyscypliny. W początkowej fazie wdrażanie superwizji w działania jednostek organizacyjnych pomocy społecznej oparte było między innymi na doświadczeniach w realizacji zespołów konsultacyjnych i interdyscyplinarnych oraz kompetencjach specjalistów, metodyków z dziedziny pracy socjalnej i psychologii. Prekursorzy superwizji pracy socjalnej dysponowali dość ograniczoną polskojęzyczną literaturą z tej dziedziny. Dopiero w drugiej połowie lat dziewięćdziesiątych na rynku wydawniczym pojawiły się pierwsze publikacje traktujące o anglosaskich doświadczeniach superwizji pracy socjalnej, między innymi: *Superwizja pracy socjalnej. Zastosowania i dylematy* Jerzego Szmagałskiego oraz *Elementy organizacji i zarządzania w pomocy społecznej* Jerzego Krzyszkowski.

We wdrażaniu superwizji w Polsce początkowo realizowano funkcję administracyjno – zarządczą, w tym kontrolną, opierając się właśnie

o doświadczenia państw zachodnich. Większe ośrodki pomocy społecznej, głównie te, w których funkcjonowały działy metodyczne, realizowały równolegle psychologiczne wsparcie superwizyjne dla pracowników socjalnych, obejmujące tylko obszar relacji w środowisku pracy oraz emocji pojawiających się w kontakcie z rodzinami. Ośrodki, które podjęły decyzję o wdrożeniu superwizji, zaspokajały tę potrzebę przy wykorzystaniu własnej kadry metodycznej.

W tamtym czasie pracownicy socjalni, z uwagi na to, że mieli do dyspozycji szerokie zasoby świadczeń finansowych, koncentrowali swoje działania głównie na planowaniu pomocy finansowej, monitorowaniu ciągłości świadczeń, w mniejszym stopniu na samej pracy socjalnej. Już wtedy w większych OPS realizowane były pierwsze zespoły konsultacyjne i interdyscyplinarne, będące formalną formą grupowego wsparcia pracowników w podnoszeniu umiejętności realizowania pracy „terenowej” z rodzinami. Wsparcie superwizyjne dla pracowników służb społecznych, z uwagi na ograniczony dostęp do specjalistów było jednak nadal domeną głównie dużych, wojewódzkich miast lub aglomeracji. Superwizja pracy socjalnej prawie w ogóle nie funkcjonowała w średnich i małych ośrodkach.

Początek XXI wieku to okres pierwszych superwizji realizujących funkcję edukacyjną i wspierającą. Wsparcie superwizyjne stało się coraz bardziej skoncentrowane na omawianiu aspektów metodyki pracy z rodzinami, diagnozie, planowaniu realizacji działań oraz relacjach z osobami i rodzinami. Pierwsze Ośrodki zaangażowały się w doskonalenie umiejętności superwizyjnych swoich pracowników (Katowice, Poznań, Kraków, Trójmiasto, Ruda Śląska). Pracownicy socjalni mieli dostęp do profesjonalnych, zewnętrznych form kształcenia zawodowego, tj. do doświadczonych superwizorów zewnętrznych, Regionalnych Ośrodków Polityki Społecznej, a także dodatkowo funduszy unijnych. Ponadto, w realizacji zadań terenowych wspierani byli bezpośrednio przez pracowników z większym stażem, koordynatorów, kierowników. Mogli uzyskiwać wsparcie w podnoszeniu swoich kompetencji w ramach zespołów konsultacyjnych lub interdyscyplinarnych (obecnie multiprofesjonalnych). W latach 2012 – 2014 podjęto w Polsce szereg

projektów mających na celu refleksję nad tym, jak wyglądać ma superwizja pracy socjalnej w naszym kraju. Z inicjatywy Centrum Rozwoju Zasobów Ludzkich wdrożono do realizacji projekt pod nazwą „Wspieranie kompetencji superwizyjnych pracowników pomocy i integracji społecznej”. Celem tego przedsięwzięcia było utworzenie standardu superwizji pracy socjalnej. Jego realizacja odbywała się wieloetapowo i na kilku płaszczyznach. Wynikało to z konieczności uwzględnienia potrzeb i oczekiwań środowiska, otoczenia instytucjonalnego i uwarunkowań społeczno-kulturowych, a także stanu współczesnej wiedzy i praktycznych doświadczeń z realizacji superwizji w krajach bardziej doświadczonych w jej stosowaniu.

Po pierwsze, przeprowadzono ogólnopolskie badanie wśród pracowników oraz kadry kierowniczej służb społecznych dotyczące wiedzy o superwizji pracy socjalnej, doświadczeń związanych z uczestnictwem w sesjach oraz oczekiwań w aspekcie jej skuteczności w przyszłości. Z przeprowadzonych badań wynikało między innymi, że pracownicy socjalni i kierownicy instytucji mają zróżnicowane wyobrażenie i wiedzę o superwizji pracy socjalnej. Akcentowali zarówno jej aspekt kontrolny (sprawdzanie wiedzy, kontrola pracy, technika nadzoru), jak i potencjał pomocowy (pomost wymiany kompetencji, wzmocnienie, forma korzystnego dialogu, wymiana doświadczeń). Okazało się, iż w okresie przeprowadzania badań w zdecydowanej większości jednostek pomocy społecznej nie było superwizji pracy socjalnej. Ponadto, zdecydowana większość pracowników pomocy społecznej deklaruje przekonanie do superwizji poprzez wskazanie, że powinno się ją wprowadzać do systemu pomocy i integracji społecznej z zastrzeżeniem dobrowolności.

Kolejnym, równoległym działaniem w projekcie, było powołanie grupy eksperckiej składającej się z praktyków pracy socjalnej i superwizji pracy socjalnej oraz naukowców specjalizujących się w tym temacie. Ich zadaniem było podjęcie prac nad standardem superwizji pracy socjalnej w Polsce. W ramach badań, na obszarze kilku województw przeprowadzono „terenowe” sesje superwizyjne, których celem było wypracowanie przez uczestników rekomendacji do prac nad standardem superwizji. Innym z zadań projektu było zorganizowanie szkoleń podnoszących kompetencje specjalistów pracy socjal-



nej. Wnioski płynące z ewaluacji szkoleń postużyły wypracowaniu rekomendacji do szkolenia przyszłych superwizorów. W ramach projektu skorzystano także z doświadczeń innych krajów w postaci ekspertyz zagranicznych, opisujących zachodnie modele superwizji.

Zwieńczeniem tych działań było wypracowanie pierwszego w Polsce modelu standardu superwizji pracy socjalnej, określającego zestaw zalecanych norm, związanych z wprowadzeniem superwizji do systemu pomocy społecznej w Polsce. Model ten wskazał zakresy odpowiedzialności instytucji, pracownika i superwizora w stosunku do profesjonalnej superwizji. W roku 2013 opracowano pierwsze modele postępowania podczas sesji superwizji pracy socjalnej, oparte na standardach i doświadczeniach polskich praktyków.

Z roku na rok w wymiarze zarówno teoretycznym, jak i praktycznym, systematycznie wzrastało zainteresowanie tematyką superwizji. Na rynku edukacyjnym pojawiło się coraz więcej krajowych publikacji i opracowań dotyczących superwizji oraz profesjonalizacji pracy socjalnej. Studenci pracy socjalnej zaczęli uczyć się nowego przedmiotu o nazwie: superwizja pracy socjalnej. Zaczęto udostępniać zagraniczne ekspertyzy dotyczące superwizji, a dzięki Internetowi także wszystkie ważne zagraniczne publikacje w tym obszarze. Na wzrost znaczenia superwizji wpłynął okres pilotażowego wdrażania standardów pracy socjalnej, rozpoczęty już w 2012 roku i trwający praktycznie do 2019

roku. Standardy te, zakładające między innymi reorganizację ośrodków poprzez oddzielenie przyznawania świadczeń od pracy socjalnej, rekomendowały superwizję pracy socjalnej jako znaczące wzmocnienie kadry w okresie intensywnych przemian, a następnie jako narzędzie wzmocniania roli pracy socjalnej w ośrodkach.

W roku 2014 superwizja pracy socjalnej została umiejscowiona w ustawie o pomocy społecznej jako forma wsparcia w rozwoju pracowników socjalnych. W styczniu 2014 roku weszła w życie zmiana ustawy o pomocy społecznej, dająca pracownikom prawo do korzystania z poradnictwa prowadzonego przez superwizorów pracy socjalnej. Następnie, w styczniu 2017 roku, weszło w życie rozporządzenie w sprawie superwizji pracy socjalnej, określające cele i proponowany standard oraz zasady kształcenia superwizorów. Mimo toczących się w latach 2012 – 2016 konsultacji społecznych oraz spotkań przedstawicieli Ministerstwa z teoretykami i praktykami pracy socjalnej, wiele sugestii i rekomendacji do wspomnianego rozporządzenia zostało odrzuconych przez ustawodawcę. Przykładem może być znaczące uszczuplenie w rozporządzeniu przepisów określających standard pracy superwizora, między innymi poprzez odrzucenie rekomendacji określających kwestię kontraktu superwizyjnego. Nie uwzględniono także sugestii wymuszających okresową weryfikację wiedzy certyfikowanych superwizorów oraz nadzór merytoryczny nad ich pracą. Na rynku superwizyjnym, jeszcze przed procesem certyfikacji, funkcjonowali już doświadczeni metodycy i superwizorzy pracy socjalnej, świadczący usługi superwizyjne poza murami swoich macierzystych ośrodków. Dostali oni szansę na podejście do egzaminu certyfikującego bez konieczności ukończenia kursu.

Na pojawienie się pierwszych 24 certyfikowanych superwizorów pracy socjalnej trzeba było czekać do września 2017 roku. W lutym 2018 roku Ministerstwo Rodziny Pracy i Polityki Społecznej wydało pierwszą zgodę na prowadzenie szkolenia dla superwizorów pracy socjalnej. Nowa grupa 13 certyfikowanych superwizorów, którzy pomyślnie zdali egzamin przed Centralną Komisją Egzaminacyjną, pojawiła się we wrześniu 2020 roku. Obecnie w Polsce funkcjonuje około 50 certyfikowanych superwizorów pracy socjalnej. Uczelnia Korczaka, w swoim szczecińskim, oddziale szkoli już grupę kolejnych kandy-

datów na certyfikowanych superwizorów. Nadal jednak, biorąc pod uwagę niepełne zaangażowanie części superwizorów na rynku, możemy mówić o dość ograniczonej ofercie wsparcia superwizyjnego. Wynika to z pełnoetatowego zaangażowania superwizorów w swoich jednostkach oraz fakt, że część z nich nie jest aktywna.

Ile ośrodków korzysta z superwizji?

Nie do końca znana jest liczba instytucji faktycznie korzystających ze wsparcia superwizyjnego. W marcu 2020 roku Departament Pomocy i Integracji Społecznej Ministerstwa Rodziny i Polityki Społecznej przeprowadził analizę korzystania przez jednostki organizacyjne pomocy społecznej ze wsparcia superwizorów pracy socjalnej. Pomiar został wykonany za pośrednictwem sprawozdania jednorazowego w systemie komputerowym CAS. Ostatnie (i jak dotąd jedyne takie badanie) dotyczyło danych ze stanem na 31 grudnia 2019 r. Sprawozdanie skierowane było do MOPS, GOPS i PCPR. Ze sprawozdania wynika, że superwizja objęła kilkanaście procent pracowników socjalnych - szczegółowo piszemy o tym w Superwizyjnych Szortach.

Co z superwizją w innych obszarach pomagania?

Ogromne zainteresowanie wsparciem superwizyjnym deklarują specjaliści z obszaru asystentury oraz pieczy zastępczej. Od wielu lat postulują wprowadzenie zmian do ustawy o wspieraniu rodziny i systemie pieczy zastępczej, wdrażających superwizję pracy socjalno-wychowawczej i terapeutycznej z rodziną. Objęci nią powinni być asystenci rodziny, koordynatorzy rodzinnej pieczy zastępczej, psycholodzy, pedagodzy świadczący rodzinom usługi specjalistycznego poradnictwa. Mimo tych starań, do dnia dzisiejszego spośród pracowników służb społecznych jedynie pracownicy socjalni uzyskali ustawowe uprawnienia do korzystania z superwizji prowadzonej przez certyfikowanych superwizorów. W kolejce czekają inne instytucje samorządowe realizujące wsparcie, na przykład placówki wsparcia dziennego, domy pomocy społecznej, placówki opiekuńczo wychowawcze.

Instytucjonalny wymiar superwizji w Polsce

Mimo intensywnego rozwoju superwizji pracy socjalnej, niezmiennie funkcjonuje obraz pomocy społecznej realizującej głównie cele finansowego



zabezpieczenia klientów. Wyjątek od reguły stanowi jedynie kilkadziesiąt ośrodków pomocy społecznej, które zdecydowały się na reorganizację i wprowadzenie standardów. W wielu ośrodkach pomocy społecznej praca socjalna nadal oparta jest na nakazowym systemie wykonywania przez klienta wyznaczonych działań i na biurokratycznym modelu wsparcia. Kontrakt socjalny jako narzędzie współpracy i dialogu wykorzystywany jest schematycznie i niezwykle rzadko. Osoby i rodziny nie partycypują w procesie wsparcia na ich rzecz. Pracownicy socjalni realizują pracę z osobami i rodzinami w oparciu o ogólne zamierzenia. Mają oni trudność w stosowaniu pogłębionej, opartej na relacjach diagnozy oraz określaniu celów pracy. Nie ewalują działań z rodzinami, co wskazał raport NIK po kontroli kontraktów socjalnych. Ponadto, istnieje szereg innych czynników utrudniających podniesienie poziomu pracy socjalnej realizowanej przez ośrodki pomocy społecznej. Należą do nich między innymi dodatkowe obowiązki ustawowe JOPS, trudności w organizacji pracy, problemy kadrowe, niewykorzystanie zasobów środowiskowych i niechęć do kooperacji, niskie finansowanie działań oraz kryzys zarządzania w części ośrodków pomocy społecznej.

Profesjonalnie przygotowana, poparta badaniami, oparta na praktyce i zestandaryzowana superwizja pracy socjalnej, a do tego poprawnie wprowadzona i profesjonalnie realizowana, ma szansę być czynnikiem wsparcia w reorganizacji ośrodków. Może wpływać na poprawę funkcjonowania tych instytucji, na ich profesjonalizację oraz wzrost skuteczności oddziaływania. Superwizorzy zewnętrzni, poprzez inspirowanie pracowników socjalnych, wywołują



u nich często potrzebę systemowych zmian w realizowaniu zadań w ośrodkach. Pracownicy socjalni w ramach sesji superwizyjnych konfrontują swoje kompetencje zawodowe i doświadczenie z nowoczesnymi standardami pracy socjalnej i etycznymi normami pracy. Superwizorzy pracy socjalnej, jako strażnicy standardów metodycznych i etycznych, mają także bezpośredni wpływ na postawy kadry zarządzającej w ośrodkach, a istotną rolę odgrywa tu trójstronny kontrakt superwizyjny.

Implementacja superwizji pracy socjalnej do aktualnie funkcjonującego, częściowo zreorganizowanego i nadal skostniałego systemu pomocy społecznej, rodzi oczywiście szereg pytań o jej skuteczność, o obszary jej wpływu na zmianę kultury organizacyjnej, o bariery w realizacji jej celów oraz o potencjalne skutki dla otoczenia.

Nie zmienia to jednak faktu, że superwizja pracy socjalnej jest pewnym fenomenem. Zakłada m.in. zwiększenie efektywności JOPS w skali makro (wprowadzenie i utrzymanie standardów, stymulowanie rozwoju organizacyjnego, doskonalenie pracowników socjalnych, poprawę komunikacji w zespole, stymulowanie rozwoju organizacji) oraz w skali mikro (doskonalenie metod pracy z rodzinami oraz wprowadzanie efektywnych programów interwencji socjalnej). Superwizja wydaje się zatem być dość skutecznym pomysłem na wsparcie zmiany organizacyjnej. Warto też zaznaczyć, że wdrażana w systemie pomocy społecznej superwizja pracy socjalnej jest instrumentem polityki państwa, a więc jest stworzona i ukształtowana przez ten system oraz podlega jego wpływowi. W środowisku

zawodowym służb społecznych oraz w środowisku akademickim pojawiają się wątpliwości, czy organizacja superwizji pracy socjalnej w Polsce jest dobrze przeprowadzona i czy odpowiada potrzebom oraz oczekiwaniom systemu. Są także obawy związane z niejasnym (nieokreślonym, niewymaganym) standardem prowadzonych superwizji i utrzymaniem jej w przyszłości na wysokim, profesjonalnym poziomie.

Jakie wyzwania stoją przed superwizją i superwizorami w Polsce?

Przede wszystkim istotna jest integracja superwizorów jako grupy specjalistów. W tej integracji zawarty jest postulat wspólnych spotkań, wymiany dobrych praktyk, superwizji koleżeńskiej, refleksji nad podnoszeniem jakości usług, refleksji nad autoewaluacją i standardami. Niestety, zauważyłem na przestrzeni ostatnich lat niebezpieczną tendencję do zamykania się części środowiska certyfikowanych superwizorów na wymianę doświadczeń, a także niską aktywność w obszarze promowania istotnych wzorców. Są oczywiście wyjątki od reguły.

W chwili obecnej na rynku superwizyjnym (nie licząc ośrodków akademickich) działa pięć grup wpływu na jakość praktycznego wymiaru superwizji. Najstarszą spośród nich jest Polskie Towarzystwo Superwizji Pracy Socjalnej - stowarzyszenie mające potencjał otwartości, neutralności, multidyscyplinarność, naukowo-praktyczny rodowód i wpisana w statut troskę o dobro pracy socjalnej i superwizji w Polsce. Kolejnym aktywnie działającym stowarzyszeniem jest Stowarzyszenie Certyfikowanych Superwizorów Pracy Socjalnej, którego zasobem są doświadczeni praktycy i ich gotowość do współpracy w profesjonalizacji superwizji.

Największą aktywnością w ostatnim czasie w obszarze promocji i rozwoju superwizji odznaczyła się nieformalna grupa certyfikowanych superwizorów zrzeszonych pod nazwą "Superwizornia". Czwartą, ale nie mniej zaangażowaną grupą jest "Pracownia Superwizji". Wskazane powyżej organizacje podjęły w zeszłym roku współpracę na rzecz integracji i promocji superwizji. Zaprosiły także Ministerstwo Rodziny i Polityki Społecznej do współtworzenia rekomendacji do zmian w rozporządzeniu o superwizji pracy socjalnej oraz współpracy w promowaniu superwizji. Innym pozytywnym

aspektem funkcjonowania powyższych organizacji jest tworzenie wspólnych grup interwizyjnych oraz refleksja nad aspektem etycznym i metodycznym realizowanych superwizji.

Dobroniega Głębocka trafnie określiła dwa źródła dynamizujące rozwój superwizji w Polsce. Pierwszy to system kształcenia, drugi: strefa praktyki. Warto zaznaczyć, iż duży wpływ na promocję i kształtowanie się Polskiej superwizji mają ośrodki akademickie. System kształcenia akademickiego przekazuje wiedzę o modelach superwizji i modeluje otwartą postawę przyszłych pracowników służb społecznych wobec superwizji. Mamy także coraz więcej doświadczonych, praktykujących superwizorów (w tym akademików) i dysponujemy bagażem ich doświadczeń. Za mało jest jednak inicjatyw rozwojowych, edukacyjnych realizowanych we współpracy naukowców i praktyków. Za mało też mamy spisanej wiedzy wynikającej z wieloletnich doświadczeń praktykujących superwizorów.

Z optymizmem patrzę na nowe inicjatywy stowarzyszeń i niezrzeszonych sympatyków superwizji. Istotne jest stworzenie przestrzeni do merytorycznej dyskusji i kontynuowanie prób odpowiedzi na pytania czym jest superwizja i jaka powinna być oraz jak budować jej pozycję w obecnej rzeczywistości? Duża odpowiedzialność w zdynamizowaniu tych zadań ciąży na Ministerstwie, gdyż same organizacje nie uporały się finansowo i logistycznie z wyzwania stojącymi przed nami.

Kolejnym wyzwaniem dla superwizji i superwizorów jest obszar organizacyjny instytucji, dla których świadczą swoje usługi. Osoby śledzące zmiany w publicznej i samorządowej pomocy społecznej zapewne zauważyły, że reorganizacja Ośrodków mająca na celu oddzielenie pracy socjalnej od przyznawania świadczeń oraz działania wdrażające wprowadzanie standardów pracy socjalnej zostały w ostatnich latach spowolnione. Ponadto, pojawiła się w dość krótkim czasie nowa strategia, która w swoich założeniach zakłada przeformułowanie funkcjonowania pomocy społecznej - Centra Usług Społecznych.

Większość ośrodków pomocy społecznej w Polsce nie podjęła jeszcze działań zmierzających do oddzielenia pracy i usług socjalnych od pra-

cy administracyjnej. W tych jednostkach organizacyjnych praca socjalna często oparta jest o archaiczne, behawioralne metody pracy z rodzinami. Część ośrodków pomocy społecznej, które podjęły inicjatywę wprowadzenia zmian organizacyjnych, nadal z trudem podejmuje wysiłek wdrożenia standardów pracy socjalnej według rekomendacji wypracowanych w projekcie „*Tworzenie i rozwijanie standardów usług pomocy i integracji społecznej*”. Pojawiają się jednak coraz to nowe ośrodki decydujące się na przekształcenie w CUS bez wcześniejszego wdrożenia standardów pracy socjalnej i usług, bez przygotowania kadry do realizacji nowych zadań. Oznacza to, iż w chwili obecnej w obszarze pomocy społecznej na poziomie lokalnym funkcjonują instytucje realizujące często odmiennie, nieskoordynowane na poziomie ministerialnym i nieewaluowane strategie działania.

Ta niejasność, w którym kierunku podąża pomoc społeczna i praca socjalna, budzi obawy o zachowanie spójności i komplementarności systemu pomagania w Polsce. Dodatkową zmienną wpływającą na jakość wprowadzanych zmian jest niesymetryczne i nieadekwatne przygotowanie kadr pomocy społecznej na przeobrażenia związane z wprowadzaniem nowych modeli pracy, opartych o pracę środowiskową, case management i empowerment. Superwizorzy, którzy realizując cele superwizji, muszą odnaleźć się w tym systemie i podjąć wysiłek wsparcia sfrustrowanych i niepewnych swojej przyszłości pracowników socjalnych. Ponadto, w ośrodkach będących w procesie reorganizacji, od superwizorów wymaga się często wsparcia eksperckiego związanego z wdrażaniem standardów lub przeobrażeniem Ośrodków w CUSy. Rodzi się tu pole do wykorzystania funkcji edukacyjnej i wspierającej superwizji, jednak superwizorzy muszą podjąć wysiłek zwiększający ich kompetencje w obszarze zmian organizacyjnych w pomocy społecznej.

Kolejnym istotnym wyzwaniem jest kryzys kadrowy w pomocy społecznej. Coraz mniej osób decyduje się na studiowanie pracy socjalnej i coraz większa jest przepaść pomiędzy zarobkami dobrze wykształconych i wyszkolonych pracowników socjalnych a zarobkami w branży usługowej czy handlowej. W efekcie zawody w obszarze profesjonalnego pomagania są od wielu lat zawodami deficytowymi. Pracujący

w zastępstwie lub „na kilku terenach”, przeciążeni dodatkowymi obowiązkami, rozliczani z terminowości i postępowań administracyjnych pracownicy nie widzą potrzeby uczestnictwa w superwizji. Jest to dla nich dodatkowy, czasowy i emocjonalny balast.

W większości jednostek organizacyjnej pomocy społecznej nie ma obecnie superwizji. Nie znamy odpowiedzi na pytanie, ilu pracowników tych ośrodków miało możliwość dowiedzieć się więcej na jej temat. Jestem za tym, by superwizja była znana i by pracownicy socjalni oraz organizatorzy superwizji wiedzieli jak zweryfikować superwizora pracującego zgodnie ze standardami. Nie może być tak, że superwizor z dnia na dzień przychodzi do wystraszonych ludzi, którzy nigdy nie mieli superwizji i zaczyna ich superwizować. Superwizorzy wiedzą, że trzeba najpierw „wprowadzić” superwizję do ośrodka, a dopiero potem wprowadzić superwizora. Zatem istotne jest promowanie superwizji i podniesienie wiedzy o tym czego powinny oczekiwać instytucje od profesjonalnego superwizora. Służą temu szkolenia, ale jest ich obecnie za mało. Tutaj także pojawia się duże zadanie przed Ministerstwem Rodziny.

Ostatnim, ale nie mniej istotnym wyzwaniem jest jakość przepisów prawnych regulujących wdrażanie i realizowanie superwizji pracy socjalnej w Polsce. Pamiętam pierwotny kształt projektu rozporządzenia o superwizji pracy socjalnej, ponieważ w 2015 roku uczestniczyłem w spotkaniach ekspertów rekomendujących jego zapisy. Pierwotny projekt, uwzględniający nasze sugestie i rekomendacje, był moim zdaniem kompletny, bo zawierał szczegółowe

zapisy o kontrakcie, wskazywał szereg wymagań kompetencyjnych i rozwojowych wobec superwizorów, a także warunkował przedłużenie uprawnień superwizyjnych o dokumentowany superwizję własną. Niestety, ostatecznie, ku zdziwieniu wszystkich pracujących nad rozporządzeniem ekspertów, wszedł w życie zapis mocno okrojony. Zdaniem superwizorów i naukowców nie spełniał on kryteriów standardu.

Polska superwizja pracy socjalnej w sferze praktyki jest w chwili obecnej rozproszona, nieuchwytna, niezdefiniowana. Realizowane są różne modele superwizji, wynikające z indywidualnych doświadczeń i kompetencji superwizorów. Paradoksalnie świadczy to o bogactwie, którym dysponujemy. Ważne jest jednak określenie wspólnych, bezpiecznych ram i kryteriów metodycznych oraz etycznych, które wspólnie stosowane wśród praktyków pozwolą zadbać o bezpieczeństwo odbiorców superwizji. Sam mam za sobą trudne doświadczenia we wdrażaniu superwizji, jednak ewaluując je (np. poprzez uczestnictwo w superwizji pracy własnej) mogę mieć poczucie, że dbam o to, aby dopełniać ich jak najmniej w przyszłości.

W chwili obecnej, jak wynika z rozporządzenia w sprawie superwizji pracy socjalnej, superwizor ma obowiązek weryfikowania jakości swojej pracy poprzez analizę i dokumentowanie prowadzonej superwizji (par. 4.2 ust.1). Jest to jednak wymóg niedający gwarancji ewaluacji pracy superwizora. Dlatego tak ważna jest oddolna inicjatywa środowiska naukowego i praktyków, by przywrócić standardy w obszarze metodycznym oraz etycznym.



MAREK JAROS

OPIS PRZYPADKU

Struktura sesji superwizyjnej

1. Superwizant opisuje swoją trudność w kontakcie z klientem

Hipoteza superwizora: silne negatywne emocje wobec klienta

2. Superwizant odgrywa rolę klienta (superwizor wchodzi w rolę pracownika socjalnego), by zilustrować zachowania klienta, które sprawiają mu trudność.

Hipoteza superwizora: klient prezentuje zachowania bierno-agresywne

3. Scena dialogu z klientem (superwizant w swojej roli, klienta odgrywa inny uczestnik)

4. Odwołanie do grupy - pytanie o emocjonalną reakcję uczestników

Hipoteza superwizora (wynikająca z obserwacji sceny

i reakcji uczestników): (1) negatywna reakcja emocjonalna superwizanta jest nieadekwatna do trudności zachowań prezentowanych przez klienta; (2) źródło trudności nie leży w relacji z klientem - reakcja emocjonalna może mieć charakter przeniesieniowy

5. Interpretacja superwizora i pytanie wglądowe do superwizanta

6. Omówienie wglądu - analiza zjawiska, interpretacja (reakcja przeniesieniowa), identyfikacja bodźców wywołujących reakcję przeniesieniową

7. Odegranie dialogu z klientem - (1) klient jest odgrywany przez uczestnika, inni uczestnicy kolejno wchodzi w rolę pracownika socjalnego próbując poradzić sobie z trudnymi zachowaniami klienta, superwizant jest obserwatorem; (2) superwizant wchodzi w rolę pracownika socjalnego

8. Informacje zwrotne

Prezentowany przypadek pracy superwizyjnej miał miejsce w trakcie superwizji grupowej dla pracowników socjalnych. Była to grupa z dość dużym doświadczeniem w korzystaniu z superwizji, zintegrowana i z dużym poczuciem bezpieczeństwa, co

miało istotne znaczenie dla podejmowanych przeze mnie strategii pracy.

1. Uczestniczka zgłosiła potrzebę zajęcia się jej trudnością w relacji z klientką - już w pierwszym zdaniu

stwierdziła, że rozważa prośbę do swojego kierownika o przekazanie klientki innemu pracownikowi, ponieważ ona nie jest w stanie z nią pracować.

Poprosiłem superwizantkę o zwięzły opis sytuacji, historii współpracy, rzeczywistego celu pracy (czyli: jak ty rozumiesz cel swojej pracy z tą klientką) oraz wyjaśnienie na czym polega jej trudność w relacji z klientką.

Klientką była dwudziestokilkuletnia kobieta z dwójką małych dzieci - najistotniejszym problemem były wątpliwości, co do kompetencji opiekuńczych i wychowawczych matki.

Superwizantka opisała trwającą kilka miesięcy relację z klientką jako ciągłą walkę o realizowanie najprostszych nawet zadań - klientka z jednej strony deklarowała chęć współpracy i wydawała się być zmotywowana, natomiast nie wywiązywała się z niemal żadnych ustaleń, spóźniała się, odwoływała spotkania, nie dotrzymywała ustalonych terminów czy zapomniała o tym, do czego się zobowiązała. Skutkowało to istotnym spowolnieniem działań na rzecz poprawy jej funkcjonowania i sytuacji całej rodziny.

Moim pierwszym doświadczeniem była myśl, że superwizantka prezentuje i przeżywa z trudnością tłumioną, niezwykle intensywną złość - raczej nie-

adekwatną do sytuacji. Żeby zweryfikować tę hipotezę, zaproponowałem superwizantce odegranie kilkuminutowej scenki - jako ilustracji problemu w celu dokładniejszemu przyjrzeniu się naturze jej trudności.

2. Zaproponowałem znaną w tej grupie metodę - ćwiczenie w oparciu o scenki. Poprosiłem superwizantkę, by na chwilę wcieliła się w rolę swojej klientki. Celem było tu zamodelowanie pozostałym uczestnikom charakterystycznych zachowań klientki, aby mogli odtworzyć je w kolejnych etapach. Ja podjąłem się roli pracownika socjalnego. Celowo nie zaprosiłem do tej roli innych uczestników superwizji, ponieważ istniało wysokie ryzyko, że będą chcieli się wykazać i za wszelką cenę poradzić sobie z trudnym klientem - w tym momencie nie byłoby to korzystne.

Z tej kilkuminutowej ilustracji jasno wynikało, że klientka prezentuje szereg zachowań bierno-agresywnych (zarówno w działaniach jak i w komunikacji).

3. Zgodnie z ustaleniem, przeszliśmy do następnego etapu. Tu superwizantka weszła w swoją rolę - pracownika socjalnego, natomiast jeden z uczestników superwizji odgrywał jej klientkę. Scenka trwała niezwykle krótko - po wymianie dosłownie kilku zdań, superwizantka poprosiła o przerwanie, po-

Reakcja przeniesieniowa

Tym terminem określamy dość częste w pracy z ludźmi zjawisko, polegające na nieadekwatnej/nadmiernej reakcji emocjonalnej profesjonalisty na trudne zachowania klienta. W praktyce zjawisko to sprawia, że pracownik socjalny może między innymi doświadczać szczególnie silnej złości, niechęci do klienta, w odpowiedzi na jego zachowanie (które dla innych, jakkolwiek może być irytujące, nie budzi jednak tak silnych uczuć, by uniemożliwić racjonalną pracę).

Nieadekwatność reakcji może być wskazówką, że jej źródło leży poza relacją, której dotyczy. Innymi słowy, pracownik przenosi w pewnym sensie uczucia z innej (zwykle ważnej i trudnej) relacji na relację z klientem.

Bodźcem uruchamiającym zjawisko przeniesienia jest zwykle podobieństwo np. trudnych

zachowań klienta do zachowań zapamiętanych lub aktualnie doświadczanych w relacji pierwotnej.

Na przykład: pracownik, który na co dzień boryka się z przemocowymi zachowaniami partnera życiowego i jest to źródłem jego dyskomfortu, będzie prawdopodobnie nieświadomie reagował nadmierną złością lub nadmiernym lękiem w obliczu takich zachowań ze strony klienta.

Praktyka pokazuje, że już samo uświadomienie sobie zjawiska przeniesienia i identyfikacja jego pierwotnego źródła pozwala na zdystansowanie się i zwiększenie kontroli nad swoimi reakcjami.

Dla porządku należy zastrzec, że opisane tu zjawisko nie jest tożsame z przeniesieniem w rozumieniu psychodynamicznym, choć opiera się na podobnych procesach.



nieważ poziom jej irytacji stał się dla niej nieznośny. Rzeczywiście dało się zauważyć w trakcie ćwiczenia jej napięcie i z trudem tłumione agresywne impulsy.

4. Takie też były obserwacje pozostałych uczestników. Kiedy poprosiłem ich o podzielenie się odczuciami (w trybie balintowskiej sesji informacji zwrotnych), większość relacjonowała duże napięcie, złość, niechęć i impulsy skłaniające do wycofania się tej niezwykle przykrych sytuacji. Niektórzy doświadczali też lęku i poczucia bezradności.

Po tych doświadczeniach zaprosiłem uczestników do swobodnej dyskusji, uprzednio pytając superwizantkę, czy jest zainteresowana tym, co myślą inni i czy jest gotowa to usłyszeć. Jak można było się spodziewać, taki ładunek zachowań bierno-agresywnych uruchomił dużo emocji i refleksji. Wyglądało na to, że przynajmniej w tej grupie, takie zachowania klientów to chleb powszedni. Uczestnicy zgodnie orzekli, że są to trudne sytuacje i nie lubią pracy w takich warunkach. Chętnie też dzielili się swoimi sposobami na radzenie sobie z oporującymi klientami oraz z własnymi, negatywnymi reakcjami na nich.

Wypowiedzi grupy skłoniły z kolei superwizantkę do uświadomienia, którym podzieliła się na głos.

Przyznała, że jej irytacja i niechęć wydaje się nieproporcjonalna do trudności, z którą się spotyka (*- Jak to się dzieje, że tak się wkurzam, na coś, z czym większość ludzi całkiem dobrze sobie radzi?*)

5. W odpowiedzi na to pytanie, zaproponowałem superwizantce moją interpretację - zaznaczając, że możemy ją potraktować jako hipotezę. Powiedziałem, że w mojej ocenie rzeczywiście jej reakcje emocjonalne oraz działanie na granicy agresji wydają się nieadekwatne. Skoro inni uczestnicy są w stanie jakoś poradzić sobie z jej trudnym klientem, może to oznaczać, że nie w kliencie jest główne źródło problemu. Wobec tego, można przypuszczać, że z jakiegoś powodu to dla niej zachowania bierno-agresywne są czymś w rodzaju zapalnika, który uruchamia tak trudne uczucia.

6. Zapytałem, czy zgadza się, byśmy poszukali ewentualnych przyczyn tej szczególnej wrażliwości i kiedy uzyskałem jej akceptację, zadałem kluczowe, jak się okazało, pytanie - czy zna takie uczucia i reakcje z innych, niekoniecznie zawodowych, obszarów życia.

Superwizantka bez namysłu odpowiedziała, że oczywiście - dokładnie tak samo zachowywała się przez całe życie jej matka. Wyraźnie było widać, że uświa-

Granice pomagania

W pracy superwizyjnej dość często zdarza się, że trudności superwizanta w sytuacjach zawodowych mają pierwotną przyczynę w sferze osobistej - w relacjach z bliskimi, czy nawet w doświadczeniach z dzieciństwa. Z jednej strony uświadomienie takiego związku może być kluczowe dla poradzenia sobie z trudnością, z drugiej jednak wymaga od superwizora szczególnej uważności i delikatności.

Kontrakt superwizyjny zakłada gotowość uczestników do pogłębionej niekiedy refleksji nad ich przeżywaniem emocjonalnym, jednak z zasady obszar, którym się zajmujemy, ogranicza się do

sfery zawodowej. Należy pamiętać, że w superwizji pracujemy z żywym człowiekiem, który (zazwyczaj) jest zintegrowaną całością - wraz z jego emocjonalnością, doświadczeniem życiowym, wczesnodziecięcymi urazami, traumami, konfliktami intrapsychnicznymi, etc.

Skonfrontowanie się z własnym cierpieniem przy okazji superwizowania trudności zawodowych zwykle bywa trudne. Dodatkowy dyskomfort może nieść kontekst - obecność innych uczestników superwizji. Dlatego niezmiernie ważne jest stałe sprawdzanie gotowości/zgody superwizanta na wykonywanie kolejnych kroków oraz intuicja superwizora, który w odpowiednim momencie powinien postawić bezpieczną granicę.

domienie sobie tego faktu jest dla niej bardzo trudne i wiąże się z silnymi, nieprzyjemnymi uczuciami.

Mimo tego, że superwizantka wydawała się być gotowa, by zająć się głębiej swoim odkryciem, poprosiłem ją, by na chwilę się zatrzymała. Następnie przedstawiłem jej, jak rozumiem fenomen reakcji przeniesieniowej. W moim przekonaniu, zrozumienie jak trudne relacje osobiste mogą rezonować z sytuacjami zawodowymi jest bardzo cennym doświadczeniem - nie tylko w obszarze profesjonalnym. To również ważne, kiedy przy okazji refleksji zawodowej odkrywamy swoje nieprzepracowane problemy np. w relacjach z bliskimi. Jednak superwizja nie jest najlepszym miejscem na pogłębioną pracę nad swoją osobistą historią. Stąd zaproponowałem superwizantce, byśmy postawili tu granicę: w superwizji możemy zająć się poprawianiem jej umiejętności pracy z klientem (korzystając z istotnej wiedzy o głębszych przyczynach jej trudności w tym obszarze), a osobistymi doświadczeniami może się zająć w ewentualnej psychoterapii.

7. Ostatnim elementem było przeprowadzenie klasycznej pracy z użyciem psychodramy - zrealizowaliśmy ją w dwóch etapach. Najpierw odegraliśmy scenę spotkania klientki (odgrywanej przez jedną z uczestniczek), w której w rolę pracownika socjalnego wcielali się inni uczestnicy. Mieli oni za zadanie podjąć próbę poradzenia sobie z oporem klientki - w momencie, kiedy nie mieli już pomysłu, jak pracować albo gdy mieli już dość, mogli przerwać scenę i ich rolę przejmowała kolejna chętna osoba. Superwizantka była tu obserwatorem. W drugim etapie superwizantka, w swojej roli, otrzymała zadanie przeprowadzenia rozmowy z klientką. Jak się okazało, poradziła sobie tym razem bardzo dobrze, nie pozwoliła się wytrącić klientce z równowagi i wyraźnie zaczęła budować z nią sojusz.

8. Sesja superwizyjna zakończona została rundą informacji zwrotnych.

Marek Jaros. Psycholog, psychoterapeuta - dyrektor warszawskiej Kliniki Stresu, certyfikowany superwizor pracy socjalnej. Założyciel i wiceprezes Polskiego Towarzystwa Superwizji Pracy Socjalnej.





BEZDOMNOŚĆ – WYWIAD Z JACKIEM MARCINIAKIEM

Jacek Marciniak: kierownik d.s. osób bezdomnych MOPS w Katowicach. Certyfikowany superwizor pracy socjalnej. Członek Polskiego Towarzystwa Superwizji Pracy Socjalnej.

Maciej Sosnowski: Cześć Jacku, jesteś pierwszym gościem w serii wywiadów, które będą pojawiać się na łamach naszego czasopisma. Bardzo mnie to cieszy, ponieważ miałem możliwość współpracować z tobą jako pracownik socjalny i metodyk. Nie ukrywam, że jesteś dla mnie autorytetem w dziedzinie wsparcia osób w kryzysie bezdomności. Wiem też, że kierujesz dość wymagającą jednostką organizacyjną. Czy mógłbyś pokrótce o tym opowiedzieć?

Jacek Marciniak: Serdecznie dziękuję za możliwość zaprezentowania kilku słów na łamach „Superwizji pracy socjalnej”. Twoje słowa wprawiają mnie w zakłopotanie, gdyż z jednej strony dają mi poczucie satysfakcji, ale z drugiej skłaniają do zadania sobie pytania o skuteczność zarządzania zespołem pracowników socjalnych. Jak ją mierzyć, jaki styl zarządzania jest skuteczny i w końcu czym jest ta skuteczność? Przyznam szczerze, że kierowanie zespołem działającym na rzecz rozwiązywania problemu bezdomności dostarczało mi bardzo dużo zawodowej satysfakcji, ale także zmusiło do pochylenia się nad

trudnymi zagadnieniami. Mam tu na myśli między innymi swoje doświadczenia związane z wypaleniem zawodowym, na które wszyscy w tym zawodzie jesteśmy narażeni. Myślę również o osobach, którym towarzyszyłem w początkowych fazach ich rozwoju zawodowego, które chciały się podjąć trudu pracy jako pracownik socjalny, ale z różnych przyczyn nie udźwignęły tego ciężaru. Niestety, dochodzą do tego również ograniczenia związane z wynagradzaniem i jest to kwestia wyjątkowo dotkliwa w zarządzaniu. Pracownicy socjalni wykazują nieustanną gotowość do niesienia wsparcia osobom, które przeżywają różnego rodzaju kryzysy psychiczne. W przypadku zjawiska bezdomności otwiera się przed nami pełny katalog ludzkich problemów.

M.S: Z czym wiąże się zatem praca w zespole zajmującym się bezdomnością?

J.M.: To bardzo dobre pytanie. Przede wszystkim, musi wystąpić identyfikacja pracownika ze spe-

specjalizacją, w której pracuje oraz ustawiczny rozwój kompetencji osobistych i zawodowych. Co więcej, ustawicznemu rozwojowi muszą również podlegać kompetencje menadżerskie, w tym odbycie treningów intrapsychicznych i interpersonalnych. Dochodzą do tego także inne kwestie, takie jak praca nad sobą, świadomość swojego wpływu na zespół, znajomość swoich słabych i silnych stron, no i ostatecznie ciągły rozwój zawodowy, który bywa niekiedy bardzo uciążliwy i kosztowny.

M.S. Praca w obszarze bezdomności, szczególnie w dużym mieście, to często orka na ugorze. Osoby w kryzysie bezdomności to jedni z najbardziej wymagających i najmniej skłonnych do zmian klientów ośrodka. Jak skutecznie pracować z taką grupą?

J.M.: Trafnie określiłeś specyfikę dużych miast w kontekście problematyki bezdomności, a ściślej mówiąc przeciwdziałania i rozwiązywania tego problemu. Zacznę od łatwiejszej dla mnie sprawy. Podstawą do jakiegokolwiek myślenia na temat skutecznego działania na rzecz ludzi doświadczających bezdomności jest dogadanie się z podmiotami działającymi na danym terenie i budowanie partnerstwa. Co więcej, partnerstwo to powinno być budowane bez względu na to, czy jest to duża czy mała gmina. Wiesz, odnosząc się do kwestii trudności we współpracy z osobami doświadczającymi bezdomności, praktyka pokazuje mi, że to nie zawsze jest tak, że osoby bezdomne w sposób mozolny wychodzą z tej bezdomności. Kiedy myślę o poszukiwaniu skutecznych narzędzi do wzmacniania procesu wychodzenia z kryzysu, przychodzi mi do głowy pewne powiedzenie „na nic muzyka, gdy publiczność głucha”. Nasze podejście do problematyki bezdomności wymaga zmiany paradygmatu pracy na rzecz ludzi bezdomnych. Nie krytykuję obecnego systemu wsparcia, lecz chcę zaznaczyć, że wymaga on dalszego rozwoju i dostosowania do obecnej rzeczywistości. Z całą pewnością do dalszego rozwoju należy zaliczyć proces deinstytucjonalizacji, jako kierunek szeroko rozumianego mieszkalnictwa. Dobrym przykładem jest realizacja projektu Housing First w takich miastach jak Wrocław, Gdańsk czy Warszawa. Dużą zasługę w rozwoju pracy socjalnej na rzecz ludzi doświadczających bezdomności należy przypisać Ogólnopolskiej Federacji na Rzecz Osób Bezdomnych, która podejmuje wiele inicjatyw. Dzisiaj, aby skutecznie działać, należy budować bądź rozwijać partnerstwo podmiotów działających w obszarze niesienia pomocy osobom i rodzinom bezdomnym oraz dokonywać ewaluacji istniejących rozwiązań.

M.S. Rozumiem, że nieraz mimo szczerych chęci, ciężko przebić się przez problemy systemowe. Do myślam się, że może być to bardzo demotywujące zarówno dla ciebie, jak i dla twojego zespołu. A jednak coś sprawia, że wraz ze swoją załogą nadal trzymacie się w tej specjalizacji. Co to takiego?

J.M.: Co mnie trzyma? Cóż mogę powiedzieć... wpływa na to kilka czynników. Fascynuje mnie rozwój osobisty. Najpierw był on wymogiem, ponieważ aby stać się profesjonalistą, elementarną sprawą jest praca nad sobą. Później stało się to pięknem poznawania siebie. Mam tu na myśli treningi interpersonalne, intrapsychiczne, warsztaty oraz szkolenia. Wisienką na torcie był mój rozwój osobisty jako terapeuty uzależnień. Jest to kwestią kluczową, by móc pomagać drugiemu człowiekowi. Innym, równie ważnym czynnikiem mojej satysfakcji zawodowej jest poczucie wpływu na budowanie coraz to skutecznego systemu pomocy. Natomiast jeżeli chodzi o zespół, którym zarządzam, to myślę, że trzyma ich w tej specjalizacji prawdopodobnie poczucie, że są dobrzy w tym co robią. Bardzo cenię sobie ich wzajemną relację, w tym również ich spory. Moja załoga to indywidualności, jednak w pracy grupowej wykazują się zrozumieniem, współpracą i odpowiedzialnością.

M.S. Bardzo ciepło wypowiadasz się o tym aspekcie swojej pracy. Podkreślasz też, jak profesjonalna jest twoja załoga. A *propos* profesjonalizmu, od dawna ciekawi mnie, czy istnieje różnica w specyfice pracy pracownika i streetworkera bezdomności, a pracownika socjalnego pracującego z rodzinami zmagającymi się z innymi problemami. Czy Ty dostrzegasz takie różnice? Czy można mówić o kimś takim, jak specjalizacja w obszarze pracy socjalnej z osobami w kryzysie bezdomności?

J.M.: To bardzo ciekawe pytanie, szczególnie, gdy jest ono zadane przez superwizora pracy socjalnej. Zacznę od części pytania dotyczącej porównania kwalifikacji streetworkera i pracownika socjalnego. Jest wiele wspólnych cech w ich metodyce oddziaływania pomocowego, np. przygotowanie w zakresie kompetencji interpersonalnych, umiejętności pracy technikami prowadzenia rozmów czy też zadawania pytań, modelowanie swoim zachowaniem pożądanych postaw społecznych, ale przede wszystkim łączy ich pasja do niesienia pomocy drugiemu człowiekowi. Zasadniczą różnicą we wspomnianym oddziaływaniu pomocowym są postawione wymagania kwalifikacji formalnych, a więc posiadanie specjalistycznego wykształcenia. Co więcej, streetworking

jest formą pracy socjalnej, w której działania są realizowane wyłącznie na ulicy. Ponadto na dzień dzisiejszy, w odróżnieniu od pracownika socjalnego, zawód streetworkera nie jest osadzony w żadnych ramach prawnych. Pytałeś też o zasadność specjalizacji w obszarze pracy socjalnej z osobami doświadczającymi kryzysu bezdomności. Odpowiem po prostu „tak”. Wyodrębnienie zespołów, działów i sekcji do realizacji zadań na rzecz ludzi bezdomnych jest jednym z głównych determinantów, stwarzających szansę na podnoszenie skuteczności w przeciwdziałaniu i rozwiązywaniu problemu bezdomności.

M.S. Miewam czasami taką refleksję, że tworząc specjalizacje, działy d.s. osób bezdomnych, reprezentacje bezdomnych w piłce nożnej, czy schroniska dla bezdomnych, trochę promujemy słowo „bezdomność”. Oczywiście, mamy potrzebę nazywania problemu: „osoba z problemem alkoholowym”, „sprawca przemocy”, „samotna matka”. Jednak jest to pewien rodzaj etykietowania. Wchodząc trochę w buty osoby w kryzysie bezdomności, mając do czynienia z instytucjonalnymi formami wsparcia, zacząłbym sam nazywać się bezdomnym, mimo że wcześniej słowo bezdomny nie przeszłoby mi przez gardło. Jak Ty postrzegasz kwestię etykietowania, a nawet instytucjonalnej stygmatyzacji?

J.M.: Sam nie lubię określenia „bezdomny” i w relacji z klientem używam opisu jego sytuacji jako „utrata dachu nad głową” lub „doświadczania kryzysu bezdomności”. Termin „osoba bezdomna” jest oczywiście ujęty w ustawie o pomocy społecznej, która definiuje kto taką osobą jest, a kto nie oraz jakie świadczenia są jej dedykowane. Sprawa ma się inaczej w relacji z drugim człowiekiem. Osobiście uważam, że należy być bardzo ostrożnym, aby nie przykleić nikomu „łaty”. Moim zdaniem nie ma niczego złego w nazwaniu i opisanie zjawiska, jednak w bezpośrednim kontakcie z osobą w kryzysie należy unikać stygmatyzujących określeń.

M.S. Myślę, że wiele osób podziela twój punkt widzenia. Wiem, że brałeś aktywny udział w tworzeniu standardów pracy z osobami w kryzysie bezdomności. Masz okazję na co dzień dostrzegać ograniczenia instytucjonalnych form wsparcia w tej dziedzinie. Co aktualnie martwi, a co napawa optymizmem wieloletniego praktyka i specjalistę w obszarze bezdomności?

J.M.: Dzisiaj mamy ustandaryzowaną pomoc instytucjonalną, tj. obowiązek zapewnienia schronienia we wszystkich czterech formach - ogrzewalnia,



noclegownia, schronisko oraz schronisko z usługami opiekuńczymi. Jestem jednak przekonany, że kierując ludzi do placówek, nie oferujemy ludziom szansy na wyrwanie się ze szponów bezdomności. Duża grupa osób, w tym również pomagacze, wychodzi z założenia, że aby dostać mieszkanie, trzeba na nie zasłużyć. I to mnie martwi. Ostatnie lata pokazały dużo większą efektywność mieszkalnictwa wspieranego niż placówek dla osób bezdomnych. Tworzono mieszkania treningowe, readaptacyjne, mieszkania dla osób uzależnionych od środków psychoaktywnych, gdzie prowadzona jest psychoterapia uzależnień, mieszkania postrehabilitacyjne po zakończonym leczeniu odwykowym czy też mieszkania dla osób mierzących się z trudnościami po opuszczeniu zakładu karnego. Jednym słowem - deinstytucjonalizacja. Warto zwrócić uwagę jak wielki zwrot dokonał się w myśleniu o skuteczności pomagania w przypadku np. domów dziecka, gdzie świadomie odchodzi się od zbiorowego zakwaterowania na rzecz rodzicielstwa zastępczego. Napawają mnie optymizmem pilotażowe projekty mieszkalnictwa dla osób doświadczających chronicznej bezdomności i przebywających na ulicy.

M.S. Przejdę teraz do części superwizyjnej moich pytań. Powiedz mi, jakie były twoje pierwsze doświadczenia z superwizją pracy socjalnej?

J.M.: Moje pierwsze doświadczenia z superwizją wiążą się ze specjalistami dużego formatu tj. między innymi z panem Piotrem Domaradzkim, panią Aurelią Włoch, panem Leszkiem Kaplerem. To oni podejmowali się trudu kształtowania nas na profesjonalistów, a także wdrażania superwizji w Polsce. Superwizja pracy socjalnej nie była znanym narzędziem. Dzisiaj jesteśmy w zupełnie innym miejscu,

jeżeli chodzi o standardy naszej pracy.

M.S. A teraz chwila prawdy. Czy twój zespół poddaje się superwizji?

J.M.: No i tu mnie masz. Różnie z tym bywało. Na naszych zebraniach rozmawiamy o roli superwizji pracy socjalnej, kiedy tylko warunki sprzyjają podjęciu tego tematu. Dyskutujemy o jej roli, o tym jakie korzyści przynosi oraz o dobrowolności, która jest głównym czynnikiem stwarzającym możliwość rozwoju. Mój zespół w całości korzysta z superwizji grupowej, ale zdarza się, że i z indywidualnej. Ja na chwilę obecną korzystam z superwizji indywidualnej i jest ona dla mnie bardzo przydatnym wsparciem.

M.S. W twojej jednostce jest ona obowiązkową formą wsparcia?

J.M.: W naszym ośrodku rekomenduje się korzystanie z superwizji pracy socjalnej, ale nie jest ona obowiązkowa. Przy okresowej ocenie pracowniczej bierze się pod uwagę rozwój zawodowy pracowników, więc padają pytania o korzystanie z superwizji. Tak jak wcześniej powiedziałem dużą rolę odgrywa tu kadra menadżerska, której zadaniem jest przedstawienie zalet korzystania z superwizji. Myślę, że wsparcia superwizyjnego powinni korzystać przede wszystkim kierownicy, bo to oni modelują postawy w zakresie profesjonalnego działania. Uważam, że kierownicy komórek organizacyjnych, by móc pełnić funkcję menadżerów, powinni odbyć treningi interpersonalne, intrapsychiczne, jak również poddawać się superwizji.

M.S. Teraz, po latach doświadczeń ze wsparciem superwizyjnym, masz jakieś szczególne potrzeby, oczekiwania związane z superwizją w obszarze pracy z osobami w kryzysie bezdomności? Czy należy wyodrębnić tu nową specjalizację superwizji?

J.M.: W Polsce mamy około 50 certyfikowanych superwizorów pracy socjalnej. Pewnie nie wszyscy praktykują, ale ci którzy są aktywni na rynku niekoniecznie znają specyfikę pracy w zespołach pracowniczych, realizujących zadania na rzecz przeciwdziałania i rozwiązywania problemu bezdomności, specyfikę pracy pracowników socjalnych i opiekunów noclegowni, schronisk czy też streetworkerów. Tu jest ogromne pole do zagospodarowania. Te grupy pracownicze doświadczają dużych trudności w komunikacji z różnymi instytucjami i organizacjami, ale również w komunikacji wewnętrznej. Warto przedyskutować, czy kierunek specjalizacji superwizji będzie przynosił większą efektywność.

M.S. Wszyscy wiemy, że sytuacja w polityce i pomocy społecznej jest dynamiczna. Od wielu lat pomoc społeczna jest w permanentnej reorganizacji. Dlatego na koniec chciałbym zapytać, jakie widzisz w związku z tą sytuacją wyzwania przed sobą, certyfikowanym superwizorem pracy socjalnej?

J.M.: Jak już wspomniałem wcześniej, jestem zwolennikiem deinstytucjonalizacji, oddzielenia pracy socjalnej od świadczeń. Czuję też wagę problemów, z którymi borykają się pracownicy socjalni, specjalizujący się w bezdomności. Rozumiem z jak wielkimi przeciążeniami muszą się mierzyć i, niestety, nie zawsze są to trudne relacje z klientem, a po prostu kwestie organizacyjne. Cieszę się, że mogę być zrzeszony w gronie superwizorów pracy socjalnej i jednocześnie uczestniczyć w przełomowych momentach rozwoju pomocy społecznej w Polsce, bo wiem, jak wiele jest jeszcze do zrobienia w tym obszarze.

M.S. Dziękuję Jacku i trzymam kciuki!

Ja również serdecznie dziękuję za rozmowę.



ANNA OLECH

GRY W SUPERWIZJI

artykuł opublikowany w:

J. Szmagalski (red.), *Superwizja pracy socjalnej. Zastosowania i dylematy*, IRSS, Warszawa 2011

M. Łuczyńska, A. Olech, *Wprowadzenie do superwizji pracy socjalnej*, CRZL, Warszawa 2013 (wersja niezmienniona)

Obecnie prezentowany artykuł zawiera nieliczne zmiany oraz został opatrzony komentarzem.

W publikacjach poświęconych superwizji pracy socjalnej relatywnie niewiele miejsca poświęca się tej rzeczywistości, jaka tworzy się między superwizorem a superwizowanym, z jej bogactwem, dynamiką, nie do końca ujawnianymi lękami i obawami oraz nie do końca świadomymi sposobami radzenia sobie z nimi. Niniejszy tekst jest próbą opisu owej rzeczywistości opartą w znacznej mierze na dwóch publikacjach: fragmentach książki Alfreda Kadushina *Supervision in Social Work*¹ oraz artykule Lilian Hawthorne *Games supervisors play*.²

Zdaniem Kadushina relacja superwizyjna jest dla superwizowanego zarówno źródłem wsparcia, jak i napięcia. Podobnie dla superwizora – jest źródłem satysfakcji, ale także wymaga ponoszenia pewnych

kosztów emocjonalnych. Jest to relacja mająca charakter intymnej sytuacji personalnej, o znacznym stopniu intensywności, wyraźnie obciążająca emocjonalnie obu partnerów. Mnóstwo w niej elementów przeniesienia, ambiwalencji i oporu oraz pozostałości po wcześniejszych, często nierozwiązanych konfliktach. Obaj partnerzy w związku z tym stosują różnorodne strategie, których celem jest obrona przed zagrożeniami i lękiem, jakie niesie ze sobą relacja superwizyjna. Skoro tak, to by zobaczyć i opisać, co tak naprawdę „dzieje się między ludźmi”³ w procesie superwizji, warto sięgnąć do klasycznej teorii Erica Berne’a. Analiza transakcyjna to oryginalna teoria stosunków między ludźmi, teoria wymiany zbudowana na bazie klasycznych koncepcji psychoanalitycznych, co wyraźnie odróżnia ją od teorii wymiany George’a Homansa, odwołującego się do logiczno-matematycznych reguł racjonalności. Koncepcja Berne’a jest atrakcyjna z tego przede wszyst-

¹ A. Kadushin *Supervision In Social Work*, Columbia University Press, New York 1985

² L. Hawthorne *Games supervisors play*, *Social Work*, May 1975

³ Określenie zaczerpnięte z tytułu książki I. Krzemińskiego *Co się dzieje między ludźmi?*

kim powodu, że za najistotniejszą formę stosunków między ludźmi uznaje on gry, szczególnie rodzaj wymiany *głasków*, czyli specyficznych bodźców, jakie ludzie zmuszeni są sobie nawzajem udzielać.⁴ Gra jest, w klasycznej definicji Berne'a, serią *komplementarnych transakcji ukrytych prowadzących do dobrze określonego, dającego się przewidzieć wyniku*.⁵ Wszystkie gry mają dwie podstawowe cechy: ukrytą jakość oraz wypłatę. *Każda gra jest w swoim założeniu nieuczciwa, a wynik ma wydźwięk dramatyczny* – dodaje Berne.⁶

Dlaczego superwizorzy i superwizowani angażują się w gry? Pytanie to należałoby właściwie sformułować odwrotnie: dlaczego mieliby nie grać? Berne pisze: *Ponieważ tak mało jest okazji do intymności w codziennym życiu, a niektóre jej formy (zwłaszcza te intensywne) są dla większości ludzi psychologicznie niemożliwe, nasze życie społeczne w przeważającej części upływa na grach. A zatem gry są zarówno konieczne, jak i pożądane, a cały problem sprowadza się do tego, czy gry uprawiane przez daną osobę są dla niej najbardziej korzystne*.⁷ Rzeczywiste przyczyny, dla których obaj partnerzy relacji superwizyjnej podejmują swoje gry, są tak naprawdę podobne. Dla obu gry są strategiami adaptacji do nacisków towarzyszących pełnieniu ich ról, obronnym przystosowaniem się do zagrożeń i lęków, jakie niesie ze sobą sytuacja superwizji. Kadushin stwierdza wprost, że superwizorzy grają z takich samych powodów, jak superwizowani. Superwizorzy grają czując zagrożenie własnego statusu i pozycji w hierarchii administracyjnej, superwizowani – czując zagrożenie swej pozycji profesjonalnego pracownika. Superwizorzy inicjują gry czując niepewność własnego autorytetu, pracownicy – wątpiąc w swe profesjonalne kompetencje. Superwizorzy grają czując niechęć do posługiwania się profesjonalną władzą, superwizowani – czując niechęć do poddawania się ocenie i kontroli. Obie strony podejmują gry dla zaspokojenia potrzeby akceptacji i zyskania dowodów sympatii i aprobaty. Kadushin twierdzi wręcz, iż obaj partnerzy grają z powodu swoistych elementów wrogiego nastawienia, jakie są nieuniknione w tak złożonej, bliskiej relacji. Istotny jest także fakt, że powody te nie tylko skłaniają superwizora i superwizowanego do inicjowania gier, ale także do zgody na uczestnic-

two w grze „proponowanej” przez partnera. Wypłata – używając określenia Berne'a – dostępna jest obu uczestnikom, choć jej charakter i wysokość są wysoce zróżnicowane. Rezygnacja z prowadzenia gry, tak samo jak odmowa udziału w grze, nie jest ani łatwa, ani prosta. Zdaniem Berne'a *pełne gry pełnią rolę niezbędnego czynnika zdrowia niektórych ludzi. Ich równowaga psychiczna jest tak chwiejna, a pozycja utrzymywana z takim trudem, że pozbawienie gier może pogrążyć ich w trwałej rozpacz, a nawet psychozie*.⁸ W dalszych fragmentach tekstu przedstawione zostaną poglądy Kadushina i Hawthorne na temat możliwości i sposobów radzenia sobie z grami, sposobów dostępnych zarówno superwizorom, jak i superwizowanym.

Gry superwizowanych

Kadushin opisując rozmaite gry stosowane powszechnie przez superwizowanych, grupuje je w cztery kategorie; analizowane gry opatrzone są dodatkowo komentarzem wyjaśniającym przyczyny, dla których superwizorzy skłonni są w nich uczestniczyć.

Pierwsza seria związana jest z **manipulowaniem poziomem oczekiwań** i służy obniżeniu wymagań stawianych przez superwizora. Wykorzystywane są dwie typowe gry; pierwsza nosi nazwę DWOJE PRZECIW AGENCJI albo KUSZENIE DO PRZEWROTU. Stosowana jest na ogół przez osoby inteligentne, obdarzone dużą intuicją, niechętnie wobec rutynowych procedur agencji – formalności, raporty, punktualność i prowadzenie dokumentacji budzą ich wyraźne lekceważenie.⁹ Pracownik sugeruje sensowność i konieczność takiego przeorganizowania swojej pracy, by mógł skoncentrować się na przede wszystkim na bezpośredniej pracy z klientami – stwierdzając przy okazji: *w końcu oni są tu najważniejsi* – a nie na wypełnianiu bezsensownych i czasochłonnych formalnych wymogów instytucji.

Superwizor włącza się w tę grę co najmniej z trzech powodów. Po pierwsze, rozumie i podziela troskę pracownika o zaspokojenie potrzeb klienta; po drugie, sam także często był zirytowany na biurokratyczne, proceduralne wymagania; po trzecie

⁴ I. Krzemiński, *Co się dzieje między ludźmi?*, Wyd. Naukowe i Literackie OPEN, Wyd. Jacek Santorski & CO

⁵ E. Berne, *W co grają ludzie*, PWN Warszawa 2002, str. 37

⁶ Ibidem, str. 37

⁷ Ibidem, str. 47

⁸ Ibidem, str. 48

⁹ Bardziej wyrafinowani gracze podkreślają konflikt pomiędzy biurokratyczną a profesjonalną orientacją w pracy socjalnej: orientacja biurokratyczna to taka, która koncentruje się na tym, co jest potrzebne do pomiaru skutecznych działań agencji; orientacja profesjonalna koncentruje się na zaspokajaniu potrzeb klienta.

w końcu, nie jest pewien, czy stanowcze żądanie podporządkowania się formalnym procedurom jest dobrym sposobem na potwierdzenie swojego autorytetu. Jeżeli superwizor włączy się w grę, zostaje wciągnięty w koalicję mającą na celu dokonanie przewrotu w administracyjnych procedurach.

Druga gra służąca kontrolowaniu i obniżaniu wymagań to **BĄDŹ MIŁY DLA MNIE, PONIEWAŻ JA JESTEM MIŁY DLA CIEBIE**. Polega przede wszystkim na schlebaniu: *jesteś najlepszym superwizorem, jakiego kiedykolwiek miałem; chciałbym być w przyszłości tak dobrym pracownikiem socjalnym, jak ty*, itd. – jest to gra emocjonalnego szantażu, w której superwizor staje się niezdolny do stanowczego formułowania wymagań. Jest mu równocześnie niezwykle trudno oprzeć się uczestnictwu w tej grze, ponieważ dostaje cenne gratyfikacje: czuje się szanowany jako wszytkowiedzące źródło mądrości, czuje się niezbędny, czuje się wybrany jako wzór do identyfikacji i gorliwego naśladowania. Generalnie rzecz biorąc, superwizor potrzebuje superwizowanego tak bardzo, jak superwizowany potrzebuje jego. Tak jak dla pracownika socjalnego jednym z głównych źródeł gratyfikacji jest kontakt z klientem, tak dla superwizora analogiczną satysfakcją jest wspieranie pracownika. Oznacza to jednak, że musi on szukać w superwizowanym uprawomocnienia swojej skuteczności i znajduje ją właśnie w komunikatach: *mnóstwo się od ciebie nauczyłem, byłeś niezwykle pomocny*. Takiego rodzaju głasków superwizor potrzebuje i o takie często subtelnie nagabuje.

Gry drugiej serii przeznaczone do obniżania wymagań stawianych superwizowanemu opierają się na **przedefiniowaniu relacji superwizyjnej**. Mogą być stosowane wyłącznie dzięki temu, że relacja łącząca superwizora i superwizowanego sama w sobie jest niejasno definiowana, dająca możliwość różnorodnych interpretacji i dokonywania porównań z innymi relacjami społecznymi.

Jeden ze sposobów redefinicji polega na nadaniu relacji superwizyjnej cech charakterystycznych dla relacji terapeutycznej – jest to gra **ZAOPIEKUJ SIĘ MNĄ**. Superwizowany dąży tu do eksponowania przede wszystkim własnej osoby, nie zaś swojej pracy i w związku z tym prosi superwizora o pomoc w rozwiązaniu osobistych problemów (wyrafinowani gracze wiążą dodatkowo te problemy z trudnościami w pracy). Skoro dokona się takie przeformułowanie relacji, zmieni się również poziom i charakter stawianych oczekiwań – krótko mówiąc, od tej pory

wiele czasu spędza się na rozmowach o osobistych problemach superwizowanego i znacznie mniej czasu pozostawia się na dyskusowanie jego pracy. Superwizor włącza się w grę przede wszystkim dlatego, że odwołuje się ona do tkwiącego w nim „pomagacza”, pochlebia mu także fakt, że został wybrany jako terapeuta, a poza tym nie jest do końca pewien, że taka redefinicja sytuacji jest niedozwolona. Niepewność tę wspierają liczne dyskusje na temat niejasności granic pomiędzy superwizją a terapią czy też granic pomiędzy superwizją w pracy socjalnej a samą pracą socjalną. Na przykład Freda Brashears w jednym ze swych artykułów twierdzi wprost: *cel [pracy socjalnej] opiera się na przekonaniach, że środowisko powinno dostarczać sposobności i środków dla maksymalnej realizacji potencjału jednostek, że transakcje pomiędzy jednostkami w ich środowisku powinny wzmacniać godność, indywidualność i samostanowienie każdej osoby, oraz że ludzie powinni być traktowani humanitarnie, sprawiedliwie i uczciwie. Można z powodzeniem stosować te przekonania i tak formułowane cele pracy socjalnej do roli superwizora.*¹⁰

Kolejna gra nosi nazwę **OCENIANIE NIE DOTYCZY PRZYJACIÓŁ**. Relacja superwizyjna jest tu redefiniowana jako typowa relacja społeczna. Superwizowany stara się zdobyć i utrzymać przyjacielski związek i bliskość z superwizorem – wspólna przerwa na kawę, wspólne drugie śniadanie, wspólna droga do autobusu czy w końcu omawianie wspólnych spraw podczas zebrań zespołu. W grze tej społeczny wymiar relacji umniejsza w znacznym stopniu wymiar profesjonalny, co z kolei wymaga wzrostu determinacji i stanowczości superwizora, by egzekwować od „przyjaciela” określone zachowania.

Stosowany jest jeszcze jeden sposób redefiniowania relacji superwizyjnej – zdaniem Kadushina rozwinęty niedawno i nieco mniej oczywisty niż dwa wyżej opisane – jest to gra **MAKSIMUM MOŻLIWEGO WSPÓŁUCZESTNICTWA**. Dokonuje się tu swoista zmiana ról i statusów obu uczestników interakcji: z relacji superwizor – superwizowany w relację równego z równym. Pracownik domaga się równego udziału w decydowaniu o programie sesji superwizyjnej – *w końcu to ja wiem najlepiej, czego potrzebuję*. Wszystko wydaje się być w porządku, jednak w rękach zdeterminowanego superwizowanego kontrola nad programem sesji może łatwo stać się kontrolą całego procesu superwizji, a co za tym idzie oczekiwania wobec niego mogą ulec obniżeniu, zaś kwestie w jakikolwiek sposób zagrażające – elimina-

¹⁰ F. Brashears *Supervision as social work practice: A reconceptualization*, Social Work, Sep 1995

cji. Superwizor, próbując odmówić udziału w grze, znajduje się w kłopotliwym położeniu. Prawdą jest, że ludzie uczą się najlepiej w warunkach wspierających ich demokratyczny współdziałanie; ponadto, w pracy z klientami kładzie się nacisk na wspieranie aktywności i uczestnictwa. Odmowa udziału w grze sugeruje zatem, że jest się staroświeckim, niedemokratycznym i przeciwnym uznaniu praw osób z niższych szczebli hierarchii – godny pożałowania obraz własnej osoby.

Trzecia kategoria gier służy obniżaniu lęku poprzez **redukowanie nierównego podziału władzy** pomiędzy superwizorem i pracownikiem. Jeśli przyjąć, że jednym ze źródeł władzy superwizora jest jego pozycja w administracyjnej hierarchii, drugim zaś jego biegłość – wiedza, doświadczenie i umiejętności – to właśnie to drugie źródło jest podatne na tę serię gier.

Jedną z takich gier Kadushin nazywa JEŚLI ZNASZ DOSTOJEWSKIEGO TAK DOBRZE, JAK JA. Podczas sesji superwizowany stwierdza, że zachowanie klienta przypomina mu Raskolnikowa w *Zbrodni i karze*, co zasadniczo różni się w swojej etiologii od problemów trapiących Księcia Myszkina z *Idioty*. Skuteczne jest retoryczne pytanie kierowane do superwizora: *pamiętasz, prawda?*, przy czym jasne jest dla obu, że superwizor nie pamięta, o ile oczywiście kiedykolwiek wiedział coś na ten temat. Od tego momentu superwizowany prowadzi swoisty instruktaż, rolę nauczyciela i ucznia ulegają odwróceniu, i jednocześnie zmniejsza się różnica władzy i lęk superwizowanego. W zgodzie superwizora na udział w tej grze najwyraźniej widoczny jest dominujący motyw przystępowania do gier superwizyjnych – obawa przed przyznaniem się do ignorancji i niewiedzy.

Inna gra tej serii, polegająca na wykorzystywaniu pewnych atrybutów superwizowanego, nosi nazwę CO TY MOŻESZ O TYM WIEDZIEĆ. I tak, superwizowany mający duże doświadczenie w pracy w pomocy społecznej odwołuje się do „tych z nas z pierwszej linii frontu, którzy muszą zmagać się z trudnymi klientami” wzbudzając pokorę u superwizora, który musi bardzo starać się, aby przypomnieć sobie, kiedy ostatni raz widział „żywego” klienta; mający rodzinę robi aluzje do swoich małżeńskich doświadczeń w trakcie dyskusji o terapii rodzinnej; starszy mówi o „doświadczeniu życiowym”, które jest niezwykle pomocne w tej pracy; młodszy napomyka o swojej zdolności lepszego porozumienia z młodzieżą.

Superwizor młodszy lub starszy, nie mający długoletniego doświadczenia, rodziny lub dzieci, okazuje się być instruowany przez tego, którego sam miał instruować. Role ulegają odwróceniu, zaś korzyścią superwizowanego jest fakt, że superwizor staje się postacią mniej zagrażającą.

Celem dotychczas opisanych gier było zwiększenie zakresu kontroli superwizowanego w całym procesie superwizji. Gry kolejnej kategorii realizują nieco inny cel – chodzi o wpływ na przebieg sesji superwizyjnej, **kontrolowanie sytuacji każdego spotkania** po to, by uniknąć poruszania kwestii z jakichkolwiek przyczyn zagrażających dla superwizowanego.

Jedną z gier służącą kontrolowaniu treści sesji superwizyjnej jest nazwana MAM TU NIEWIELKĄ LISTĘ PYTAŃ. Superwizowany zjawia się na spotkaniu z serią pytań dotyczących swojej pracy, które bardzo chciałby przedyskutować; lepsi gracze formułują pytania dotyczące tych zagadnień, w jakich specjalizuje się superwizor. Taktyka jest prosta: gdy padnie pierwsze pytanie, superwizor przeprowadza krótki wykład, który w najmniejszym stopniu nie angażuje słuchacza – praktycznie rzecz biorąc nie musi słuchać odpowiedzi na swoje pytania, musi jedynie zareagować na koniec wykładu zadając pytanie drugie i powtarzając cały cykl.¹¹ Zwiększenie stopnia udziału superwizora w sesji, zmniejsza jednocześnie stopień własnego udziału zapewniając tym samym superwizowanemu możliwość kontrolowania zarówno treści jak i kierunku interakcji. Superwizor podejmuje grę z powodu pewnej narcystycznej satysfakcji, jaką daje popisywanie się wiedzą i zaspokajanie zależnościowych potrzeb superwizowanego, a także z płynącego z dobrej praktyki pracy socjalnej przeświadczenia, że wszystkie pytania pracownika powinny być możliwie poważnie potraktowane.

Superwizowany kontroluje sytuację także dzięki grze WYTRĄCENIE BRONI Z RĘKI. Oczekując krytycznej oceny własnej pracy rozpoczyna spotkanie od wylewnego uznania swoich błędów i konieczności pracy nad własnymi niedociągnięciami. Przygniatąca samokrytyka sprawia, że superwizorowi nie pozostaje nic innego, jak uspokajanie pracownika i osłabianie jego samooskarżeń.

Innym wariantem tej gry jest BŁAGALNA DELIKATNOŚĆ, kiedy to superwizowany komunikuje, że łatwo go zranić, a nawet doprowadzić do osta-

¹¹ Jest to taktyka bardzo dobrze znana uczniom i studentom, zwana często WYPUSZCZANIEM ZAJĄCA.

tecności, jeśli zostanie dotknięty zbyt mocno. Taki komunikat skutecznie powstrzymuje superwizora od omawiania z nim jakichkolwiek przykrych czy zagrażających kwestii.

Jeszcze innym wariantem, o znacznie mniejszym nasyceniu emocjonalnym, jest gra MOJA WINA, ALE TYLKO TEN JEDEN RAZ. Polega na przyznaniu się do błędu, okazaniu skruchy i przeprosinach. Wobec aktu samo-ukarania i obietnicy poprawy, jakim jest skrucha, superwizor może czuć się bezradny.

Możliwe jest także manipulowanie poziomem reakcji superwizora na deficyty swojej pracy stosując grę JA? TO NIE JA. Superwizowany próbuje przesunąć odpowiedzialność za swoje własne niedociągnięcia na innych – klienta, urzędników, pracowników innych instytucji, systemu pomocy społecznej.

Superwizor włącza się w te gry przede wszystkim dlatego, że działa powodowany troską o ludzi mających kłopoty, własną skłonnością do podnoszenia na duchu przeżywających dyskomfort, przyjemnością działania jako dobry, wybaczący rodzic. Drugim motywem jest niechęć do ganienia pracownika, a w związku z tym poszukiwanie usprawiedliwień, które mogą umożliwić uniknięcie konfrontacji z deficytami w jego pracy.

Kontrola pracownika może być także wzmacniana poprzez prezentowanie własnej słabości – jest to gra BIEDNY MAŁY MIŚ lub CASEWORK W TRÓJKĄCIE. Superwizowany oczekuje szczegółowego przepisu na każdą swoją decyzję i działanie – *co ty byś zrobił na moim miejscu?, co ty byś powiedział?* – zrzucając tym samym przynajmniej część odpowiedzialności za pracę z klientem na superwizora. Superwizor bierze udział w grze, ponieważ faktycznie spoczywa na nim jakaś część odpowiedzialności za zarządzanie przypadkiem i pracę z klientem – superwizja definiowana jest przecież jako usługa pośrednia, co oznacza, że superwizor pracuje z klientem poprzez pracownika, który poddaje się jego nadzorowi. Istotną gratyfikacją jest tu także działanie w roli mądrego rodzica wobec zależnego dziecka i dominowanie nad nim.

Groźnym wariantem tej gry w rękach wroga nastawionego superwizowanego jest ZROBIŁEM TAK, JAK MI KAZAŁEŚ. Szczegółowe wskazówki zdobyte od superwizora pracownik wprowadza w życie w złośliwym posłuszeństwie i niemym odwzorowywaniu, działając jedynie w roli wykonawcy dyrektyw. Gra ta

zmusza superwizora do silnej obrony.

W grze TRUDNO SIĘ W TYM WSZYSTKIM POŁAPAĆ pracownik próbuje obniżyć autorytet superwizora przez przywołanie autorytetu innej osoby (swojego poprzedniego superwizora, innego superwizora w tej samej placówce lub wykładowcy w szkole pracy socjalnej), z którą – tak się zdarzyło – omawiał określony przypadek i która opowiada się za przyjęciem innego rozwiązania, niż to proponowane przez superwizora. Doprawdy, „trudno się w tym wszystkim połapać”, kiedy różne „autorytety” sugerują tak różne podejścia do tej samej sytuacji. Od chwili, gdy superwizor stanie się choć trochę niepewny własnego stanowiska, podstawa jego autorytetu w relacji superwizyjnej może ulec zachwianiu.

Superwizowany może kontrolować poziom zagrożenia stosując grę TO CZEGO NIE WIESZ, NIE ZRANI MNIE. Chodzi tu o utrzymanie dystansu pomiędzy aktualnie wykonywaną pracą a superwizorem, który jest odpowiedzialny za dokonanie wspólnej krytycznej analizy. Techniki takiego dystansowania mogą opierać się zarówno o treść, jak i formę prowadzonej rozmowy: pracownik przedstawia fragmentaryczny lub zniekształcony obraz własnej pracy i / lub jest małomówny, powściągliwy, pasywny, bądź też zasypuje superwizora nic nie znaczącymi błałostkami.

Jakie szanse ma superwizor, by poradzić sobie z grami superwizowanego? Kadushin wskazuje trzy podstawowe taktyki. Pierwszy, najprostszy i najbardziej bezpośredni sposób, to odmowa udziału w grze. Bezpośredni – z pewnością, lecz czy rzeczywiście jest to sposób najprostszy? Sam Kadushin stwierdza: *superwizowany jest w stanie skutecznie wciągnąć superwizora w grę tylko wówczas, jeśli on sam chce brać w niej udział dla swoich własnych powodów*.¹² Odmowa udziału w grze wymaga zatem stawienia czoła własnym lękom i słabościom, zaakceptowania własnych wad i ograniczeń, co wymaga znacznej odwagi i siły. Druga metoda to otwarta konfrontacja, oparta na demaskowaniu gry i pokazaniu „o co tak naprawdę chodzi”. Tu superwizor musi być świadomy obronnego znaczenia gier inicjowanych przez pracownika oraz ich źródeł. Trzeci w końcu sposób polega na dokonanej wspólnie z pracownikiem uczciwej i otwartej analizie przyczyn jego trudności funkcjonowania w roli superwizowanego. To z kolei wymaga od superwizora dużej wrażliwości, empatii i – po prostu – wiedzy o relacji, w jakiej uczestniczy.

¹² A. Kadushin, op. cit., str. 291

Gry superwizorów

Lilian Hawthorne koncentruje się na grach prowadzonych przez superwizorów i dzieli je na dwie kategorie. Pierwsza to **gry abdykacji**, w których superwizor manipuluje okolicznościami w taki sposób, by musiał zrezygnować ze swojej profesjonalnej władzy, umieszczając jednocześnie odpowiedzialność za to w dowolnie wybranym miejscu. Druga kategoria gier to **gry władzy**, w których superwizor jest omnipotentną siłą, buduje sztywny i hermetyczny system, w którym nie ma miejsca na sprzeciw, odstępstwa i negocjacje. Oba rodzaje gier, choć wykorzystują różne techniki, osiągają ten sam efekt: pozycja superwizora nie będąc jasno zdefiniowana nie podlega weryfikacji i tym samym jego status jest zachowywany i wzmacniany.

Hawthorne opisuje najbardziej typowe gry jednej i drugiej kategorii.

Gry abdykacji

Wśród gier abdykacji najpowszechniejszą jest gra NIE POZWOLĄ MI NA TO. Superwizor deklaruje jedynie chęć podjęcia pewnego działania, twierdzi jednak, że nie pozwalają na to jego przełożeni, przepisy czy po prostu zwyczajowa praktyka. Jest to klasyczne przeniesienie odpowiedzialności za własny brak działania i decyzji na innych: *Naprawdę zrobiłbym to, gdybym mógł, ale nie pozwolą mi na to* (Kadushin taką właśnie nazwę nadaje grze: *Chciałbym, Gdybym Mógł, Ale Nie Mogę*). Zabieg ten pozwala osiągnąć dwie rzeczy: utrzymanie własnego wizerunku jako osoby gotowej do podejmowania działania, ryzyka, wprowadzania zmian i równocześnie uniknięcie narażenia tego wizerunku poprzez poddanie swojej władzy nieznannej, wyższej sile.

Inna powszechna gra to JA BIEDNY. Superwizor jest tak zapracowany i pochłonięty wypełnianiem rozmaitych wymagań administracyjnych – statystykami, raportami, badaniami – że ma niewiele czasu dla superwizowanego. Kadushin nazywa tę grę bardziej obrazowo JUŻ NIE MOGĘ ZŁAPAĆ TCHU i podkreśla, że superwizorzy skłonni są szukać usprawiedliwionych powodów do odkładania lub odwoływania spotkań albo znacznego skracania tych, które są nie do uniknięcia. Skuteczną metodą jest także przemyślane ułożenie programu spotkania z superwizowanym. Trudniejsze pytania są przenoszone

na ostatnie 10 minut spotkania, aby – zaznaczając z ubolewaniem: *chciałbym przedyskutować to, gdybyśmy mieli więcej czasu* – dokonać pobieżnego i spiesznego przeglądu tych kwestii, nie zostawiając czasu na możliwość zadania kłopotliwych pytań. Dokonuje się tu swoiste odwrócenie ról – superwizor uczy pracownika wspierania go i nie stawiania żadnych dodatkowych wymagań.

Kolejna gra ma swoje dwa warianty – w każdym chodzi o znalezienie aprobaty i bliskości, lecz bez odwoływania się do profesjonalnego autorytetu. Pierwszy wariant to gra JESTEM NAPRAWDĘ JEDNYM Z WAS, gdzie superwizor wspiera pracowników we wszystkich zarzutach i narzekaniach wobec polityki i wymagań instytucji. To deklarowane niezadowolenie z istniejącego stanu rzeczy nie pociąga jednak za sobą żadnego działania służącego zmianom, co wzmacnia dyskomfort superwizowanych. Drugi wariant gry, JESTEM NAPRAWDĘ RÓWNYM GOŚCIEM, odwołuje się do osobistych atrybutów superwizora. Jest on bezpośrednią, sympatyczną, atrakcyjną osobą, z którą można miło spędzić czas swobodnie rozmawiając na rozmaite tematy – o świecie, życiu, rodzinie. Trudno być krytycznym i wymagającym wobec superwizora funkcjonującego jako „jeden z nas” lub „równy gość”.¹³

Którykolwiek wariant będzie stosowany, osiągnięty jest podwójny cel: superwizor ustanawia [wzmacnia] swój życzliwy obraz i nie jest wzywany do sprawdzenia swojego autorytetu.

I jeszcze jedna klasyczna gra abdykacji, opisywana także przez Kadushina, to JEDNO DOBRE PYTANIE ZASŁUGUJE NA NASTĘPNE. W odpowiedzi na pytania i kwestie podnoszone przez pracownika superwizor odwołuje się do jego wiedzy, opinii i przekonania: *To bardzo ciekawe zagadnienie, a co ty o tym myślisz?* Czasami superwizowany proszony jest o przegląd literatury lub analizę wyników badań w związku z zadaniem pytaniem – wspiera to jego poczucie niezależności myślenia i wagi poruszanych zagadnień. W rzeczywistości superwizor uchyla się od odpowiedzialności za udzielenie odpowiedzi, wyjaśnianie, instruowanie, bowiem przenoszona jest ona na pracownika.

Jakie szczególne przyczyny skłaniają pracownika do uczestnictwa w grach abdykacji? Zdaniem Hawthorne istotne są trzy przede wszystkim przesłan-

¹³ Kadushin opisuje grę nazwaną JESTEM NAPRAWDĘ TAKI, JAK TY, która jest połączeniem obu wariantów; jest to pseudo-demokratyczna taktyka, która ma chronić superwizora przed koniecznością posługiwania się profesjonalnym autorytetem – nacisk położony jest na niwelowanie jakichkolwiek hierarchicznych różnic.

ki. Po pierwsze, pozycja pracownika w relacji superwizyjnej jest słabsza, co nie ulega wątpliwości, ten typ relacji z założenia ma charakter asymetryczny.¹⁴ Po drugie, nie bez znaczenia są korzyści, jakie pracownik odnosi ze swego udziału w grach – szansa uniknięcia krytycznej oceny własnej pracy, kontakt (także towarzyski) z rozumiejącą go osobą, czy w końcu poczucie samodzielności i możliwości podejmowania inicjatywy. I po trzecie, rzecz na pozór prozaiczna, akceptacja i sympatia dla superwizora, nie wspierającego co prawda, lecz jednocześnie mało wymagającego.

Jakie taktyki mogą być pomocne, by odmówić udziału w grach abdykacji? Hawthorne prezentuje kilka takich metod. Najbardziej oczywisty sposób to jasne i nie zagrażające przedstawianie superwizorowi swoich potrzeb i oczekiwań dotyczących profesjonalnego wsparcia. Do dyspozycji pracownika pozostają także dwie kontr-gry: pierwsza, WIEM, ŻE MOŻESZ MI POMÓC, odwołuje się do biegłości i doświadczenia superwizora i jest stosunkowo bezpiecznym i skutecznym sposobem zdobycia jego pomocy. Druga, WIEM, ŻE MOŻESZ POMÓC MI UZYSKAĆ POMOC, odwołuje się z kolei do rodzicielskiego instynktu superwizora i ma na celu skierowanie do innych, dostępnych źródeł wsparcia. Ta metoda nie jest już tak bezpieczna, bowiem łatwo tu wywołać lęk superwizora kwestionując jego zdolności i naruszając jego rolę.

Gry władzy

Jak pamiętamy, gry władzy sprawiają, że weryfikacja profesjonalnych kompetencji superwizora nie tyle jest niezręczna, niegrzeczna czy nie na miejscu, jak w przypadku gier abdykacji, co wręcz niemożliwa. Są to strategie, za pomocą których superwizorzy generują bezradność lub uległość swoich superwizowanych.

Pierwsza gra to PAMIĘTAJ, KTO TU JEST SZEFEM, w której superwizor definiuje swoją rolę jako źródło absolutnej władzy, nie pozwala na żadne wątpliwości czy negocjacje, jest krytycznym rodzicem, który domaga się wiernego posłuszeństwa. Hawthorne opisuje dwa sposoby, za pomocą których władza jest sprawowana: (1) wprost, poprzez częste przy-

pominanie o swej kontroli, szczególnie poprzez przygotowywanie ocen, oraz (2) nie wprost, poprzez ustanawianie „własnościowej” relacji z superwizowanymi, która jasno określa jego pozycję jako szefa – władcy, zwierzchnika, mistrza (*moi pracownicy, mój zespół*). Korzyścią superwizora jest fakt, że nie musi on bronić czy legitymizować swojej pozycji – nie podlega ona jakimkolwiek kwestionowaniu, jest poza zasięgiem partnerów interakcji.

Druga gra, podobna do poprzedniej, tyle, że pozwalająca sprawować władzę niejako „z drugiej ręki”, to POSKARŻĘ SIĘ NA CIEBIE. Mamy tu do czynienia z transferem władzy – prawomocnego karanie – na wyższy poziom hierarchii administracyjnej (kierownictwa, dyrekcji, zarządu, radnych). Choć pozycja superwizora jest tu nieco słabsza, niż w grze „Pamiętaj, kto tu jest szefem”, dla wielu osób jest atrakcyjna, bowiem zdobywają wystarczającą siłę do chronienia swego statusu, a jednocześnie ciężar dyscyplinarnej odpowiedzialności jest przenoszony na innych.

Dwie następne gry wykorzystują łagodniejsze techniki, lecz podobnie jak poprzednie kreują sztywną i nie weryfikowalną relację władzy. Jedną z nich to OJCIEC WIE NAJLEPIEJ lub MATKA WIE NAJLEPIEJ (zależnie od płci superwizora). Superwizor ubiera swoją kontrolę w szaty rodzicielskiej mądrości i doświadczenia (*mówię ci to wyłącznie dla twojego dobra; mam lata doświadczeń, więc wiem o czym mówię*), nie używając profesjonalnej kompetencji i wiedzy, lecz zewnętrznej pozycji – statusu, dojrzałości, doświadczenia życiowego. Przyjmuje tu rolę mądrego i wiodącego rodzica, nadając pracownikowi rolę bezradnego, zależnego dziecka, jednak po płaszczykiem rodzicielskiej życzliwości wyraźna jest postawa silnie dominująca. W rezultacie superwizowany jest skutecznie obezwładniany, superwizor zaś utrzymuje zarówno swój wizerunek życzliwego rodzica, jak i swoją nie uszczuploną kontrolę. Kadushin dodaje, iż łagodniejszą formą tej gry jest otwarte przyjmowanie odmiennej opinii superwizowanego, ale nie akceptowanie jej: *wiem, że nie zgadzasz się ze mną, ale później, kiedy będziesz miał więcej doświadczenia, zrozumiesz, że to ja mam rację*.

Ostatnia spośród gier tej kategorii to analizowana także przez Berne'a gra JA TYLKO PRÓBUJĘ CI POMÓC.

¹⁴ Podobnie, jak asymetryczny jest charakter każdej relacji pomocy. Katarzyna Otrębska-Popiołek definiuje to w następujący sposób: *Relacja pomocy jest taką relacją interpersonalną, w której obaj partnerzy, znajdując się we wspólnej sytuacji, czują się związani ze sobą w taki sposób, że powstaje układ sprzężonych ról, w którym jedna osoba pełni rolę pomagającego, druga – wspomaganego (...). Relacja pomocy jest więc relacją asymetryczną, zakłada nierówność wkładów i zysków obu partnerów, a także nierówność statusów obu pozycji*. K. Otrębska-Popiołek *Człowiek w sytuacji pomocy. Psychologiczna problematyka przyjmowania i udzielania pomocy*. Uniwersytet Śląski, Katowice 1991, str. 21

Berne umieszcza ją w grupie gier terapeutycznych i, jak twierdzi, *najpowszechniej i w najwybitniejszej formie występuje wśród asystentów społecznych o specjalnym typie wykształcenia*.¹⁵ Wypadałoby zatem przyjąć, że tak jak pracownicy socjalni zwykli posługiwać się tą strategią w trakcie pracy z klientem, tak podobnie superwizorzy posługują się nią powszechnie w pracy z superwizowanymi. Berne sugeruje wręcz, że *niektóre szkoły pracowników opieki społecznej są, jak się wydaje, przede wszystkim akademiami kształcącymi profesjonalnych graczy w JTPCP [Ja Tylko Próbuje Ci Pomóc], a ich absolwentom trudno później porzucić te gry*.¹⁶ W interpretacji Hawthorne prezentowane jest tu pseudo-życzliwy stosunek do superwizowanego, a gra opiera się na założeniu braku lub przynajmniej częściowej jego niekompetencji (Berne nazywa to wprost przeświadczeniem, że ludzie są niewdzięczni i zawodzą pokładane w nich nadzieje¹⁷). Superwizor zakładając więc, że pracownik jest bezradny i niekompetentny, nie stawia wyraźnych wymagań, a co więcej, oferuje swój udział w wypełnianiu obowiązków, by praca była w miarę należycie wykonana. Kontrola i władza jest tu realizowana właśnie pod pozorami pomocy i wsparcia, każdy błąd pracownika jest jego winą, bowiem nie skorzystał z oferowanej pomocy lub wykorzystał ją niewłaściwie. Wzmacniana jest tu zależność i uległość superwizowanego, co z kolei zaspokaja potrzeby superwizora bycia skutecznym i niezastąpionym.

Jeszcze dwie gry opisywane przez Kadushina warto włączyć do kategorii gier władzy. Jedna to ZASTANAWIAM SIĘ, DLACZEGO NAPRAWDĘ TO POWIEDZIAŁEŚ. Jest to klasyczna taktyka obierana przez superwizora jako reakcja na odmienne stanowisko prezentowane przez pracownika. Uczciwe potraktowanie różnicy zdań wymaga od superwizora posługiwania się rzeczowymi, merytorycznymi argumentami dla obrony swego stanowiska. Jeśli jednak zostanie ona zredefiniowana jak psychologiczny opór, ciężar obrony własnego zdania zostaje przesunięty na superwizowanego.

Druga gra nosi nazwę TAK DUŻO DLA CIEBIE ZROBIŁEM. Superwizor ma znaczną swobodę w stawianiu pracownikowi wymagań związanych z zasadami i procedurami instytucji, to on decyduje o ich charakterze, ilości i poziomie. Obniżając te wymagania i jasno to komunikując kreuje sytuację długu i zo-

bowiązania, jakie superwizowany zaciągnął. Wyrażne żądanie „spłaty” owych zobowiązań utrzymuje superwizowanego w pozycji bezradności i podporządkowania.

Jak stwierdzono wcześniej, gry władzy są taktykami generującymi uległość i bezradność osoby poddającej się superwizji. Osiągnięty efekt jest antytezą zakładanego, jawnego celu superwizji – rozwoju pracownika, zwiększenia jego profesjonalnej biegłości, samodzielności i niezależności. Tak formułowany cel jest być może łatwiejszy do osiągnięcia, gdy zaciera się różnica między superwizją a terapią czy pracą socjalną – superwizor jako „pomagacz”, terapeuta, pracownik socjalny. Skąd zatem gry władzy? Nie sposób nie przywołać w tym miejscu stanowiska Johna Holta, jego poglądów na „specjalistów od pomagania”: *Człowiek, który zawodowo zajmuje się pomaganiem innym, nie może obejść się bez ludzi, którym jego pomoc będzie potrzebna. Specjalista od pomocy żyje dzięki bezradności i wytwarza bezradność, jaka jest mu potrzebna. Ryzyko związane z zawodami, których treścią jest świadczenie pomocy, jak nauczanie, psychiatria, psychologia i praca społeczna, polega na tym, że z zasady przyciągają one ludzi, którzy chcą być bogiem. Zapewne większość z nich chce być bogiem łagodnym i życzliwym; inni, być może nieświadomie, chcą być bogiem surowym i okrutnym, by odplacić swoim ofiarom za krzywdy doznane od jakiegoś wcześniejszego boga. W obu przypadkach rezultat jest podobny. Bogiem można być bowiem tylko wówczas, jeśli uczyni się z innych ludzi swoich poddanych. A jak dobrze wiedzieli wcześniejsi chrześcijanie, wystarczy, by bóg się trochę sfrustrował, i może zamienić się w diabła*.¹⁸

Ponownie pojawia się kwestia przyzwolenia superwizowanych na udział w grach, tym razem grach władzy. Zdaniem Hawthorne zgadzają się grać, ponieważ nie ma bezpiecznej alternatywy na poradzenie sobie z autorytarnym superwizorem. Zgadzają się grać, ponieważ wypłata – korzyści z pasywnej i zależnej roli – jest nie do pogardzenia: mniejsza odpowiedzialność, komfort możliwości niepodejmowania decyzji i ryzyka. Akceptując rolę dziecka wobec władczego rodzica zbierają korzyści zależności i braku odpowiedzialności.

Tu także istnieją szanse na odmowę uczestnictwa w grach – Hawthorne ponownie prezentuje kilka

¹⁵ E. Berne, op. cit. str. 118

¹⁶ Ibidem, str. 119

¹⁷ Ibidem, str. 119

¹⁸ J. Holt, *O „pomocy” i specjalistach od pomagania*, [w:] K. Jankowski (red.) *Psychologia w działaniu*, Czytelnik, Warszawa 1981, str. 297

służących temu metod. Generalny wymóg polega na ciągłym koncentrowaniu uwagi superwizowanego na profesjonalnych problemach, a nie na dynamicie osobistych zachowań. Tym, co najskuteczniej potwierdza prawo pracownika do niezależności i swobody działania są zawodowe osiągnięcia, choć nie zwalnia to go od skrupulatnej dbałości o przestrzeganie polityki i procedur instytucji. Superwizowany może także stosować kontr-grę WSZYSTKIEGO, CO POTRAFIĘ, NAUCZYŁEM SIĘ OD CIEBIE, która uprawomocnia jego niezależne działania, a jednocześnie chroni i potwierdza wpływ superwizora.

Na zakończenie warto poruszyć jeszcze jedną kwestię. Otóż Berne podkreśla wyraźnie *różnicę pomiędzy matematyczną a transakcyjną analizą gier. Matematyczna analiza gier zakłada, że gracze są w pełni racjonalni. Transakcyjna analiza gier dotyczy gier, które są nieracjonalne czy nawet irracjonalne, a przez to bardziej rzeczywiste*.¹⁹ Gry są irracjonalne ponieważ irracjonalny jest sposób osiągania celu poprzez grę, gry są rzeczywiste ponieważ „dzieją się” naprawdę. Jeszcze kilka słów o owej rzeczywistości gier. Hawthorne zwraca uwagę na fakt, że w każdej grze zawiera się jakaś część rzeczywistości. Realnością jest polityka instytucji, odporna na zmiany i modernizacja, zakazująca pewnych praktyk, co wpływać może na obniżenie autorytetu superwizora. realnością są wymagania i ograniczenia, takie choćby jak czas i pracochłonne wypełnianie biurokratycznych procedur. Realnością jest formalna odpowiedzialność superwizora za kontrolę i ocenę pracy swojego superwizowanego oraz informowanie zwierzchników o jej wynikach. Realnością jest większe doświadczenie superwizora i często wyższy poziom jego osobistej dojrzałości, a także jego zobowiązanie do pomocy w rozwiązywaniu problemów pracownika. Te wszystkie „realności” tkwią w podejmowanych grach, co utrudnia radzenie sobie z nimi i pozwala prowadzić je w sposób nieświadomy. Może zatem warto byłoby poszukać gier konstruktywnych. Gra konstruktywna to taka – mówi Berne – *gdy jej wkład*

*społeczny przewyższa złożoność jej motywów, zwłaszcza jeśli gracz uznaje te motywy nie bagatelizując ich ani nie chroniąc cynizmem. Konstruktywna gra przyczynia się więc zarówno do dobrego samopoczucia innych graczy, jak i do rozwoju [grającego].*²⁰ Z pewnością posługiwanie się grami konstruktywnymi sprzyjałoby utrzymaniu prawdziwie odpowiedzialnych profesjonalnie pozycji zarówno superwizorów, jak i superwizowanych.

* * *

O ile znaczenie superwizji od lat nie jest kwestionowane w psychoterapii – co znajduje swój wyraz w wytycznych Polskiego Towarzystwa Psychologicznego i Polskiego Towarzystwa Psychiatrycznego wobec osób prowadzących praktykę psychoterapeutyczną – o tyle o superwizji w pracy socjalnej mówiło się do tej pory w Polsce niewiele. Nawet wówczas, gdy z początkiem lat 90-tych rozpoczął się proces profesjonalizacji kadr pomocy społecznej, nie zwrócono uwagi i nie zagwarantowano tego typu profesjonalnego wsparcia dla pracowników socjalnych. Trudno ocenić, czy wynika to z określonej wizji ich zawodowego funkcjonowania, czy też proces rozwoju instytucjonalnego ma swoje prawa, i w związku z tym „na wszystko przyjdzie czas”. Także na superwizję w praktyce polskich pracowników socjalnych. Warto, by wówczas znano nie tylko jej funkcję i znaczenie, ale także wewnętrzne, dynamiczne mechanizmy, mogące zwiększać lub osłabiać jej skuteczność.

Komentarz do obecnej prezentacji artykułu

W 2017 roku pojawili się pierwsi superwizorzy pracy socjalnej, certyfikowani przez odpowiednie wówczas Ministerstwo. W styczniu 2022 certyfikaty superwizorów pracy socjalnej posiada 51 osób. Należy zatem stwierdzić, że „przyszedł czas” na superwizję w praktyce polskich pracowników socjalnych.

¹⁹ E. Berne, op. cit., str. 143

²⁰ Ibidem, str. 136



SUPERWIZYJNE SZORTY



Jakby to powiedzieć...?

czyli superwizja do kwadratu

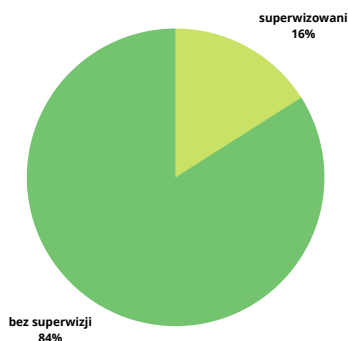
Nowe zjawiska zwykle generują przy okazji problemy językowe, bo nie zawsze mamy w słowniku gotowe określenia na to, co ze sobą niosą. Nie inaczej jest z superwizją. Oto pojawia się problem, jak nazwać sytuację w której superwizorzy poddają się... no właśnie - superwizji. Superwizja superwizji brzmi dość niewygodnie, a co bardziej złośliwi krytycy pytają, co będzie, gdy superwizor superwizji też zechce rozwijać swoje kompetencje.

Gdzieś można spotkać termin *hiperwizja*, jednak nie wydaje się on najszcześniejszym wyborem. Z jednej strony, przedrostek hiper oznacza właściwie to samo co super (superwizja to w dosłownym tłumaczeniu coś w rodzaju *nadpatrzenia*), aczkolwiek najbardziej przyjęło się potoczne użycie, wskazujące na nadmiar i wspaniałość. Stąd *hiperwizja* może brzmieć nieco pretensjonalnie. Z drugiej strony, niektórzy znawcy tematu twierdzą, że nazywanie superwizji superwizji innym słowem jest mylące, bo sugeruje jakoby działało się tam coś szczególnego (żeby nie rzec niezwykłego), a tymczasem superwizja superwizji nadal jest... superwizją.

Żeby uniknąć tych wszystkich kontrowersji, skłaniamy się ku propozycji Kliniki Terapii Poznawczo Behawioralnej SWPS, która rekomenduje użycie pojęcia **metasuperwizja** (przedrostek meta wskazuje na szerszy kontekst).

Dla dopełnienia obrazu warto wspomnieć o *interwizji*. To dość dobrze już umocowane w branży psychoterapeutycznej pojęcie określa sytuację, w której profesjonaliści o podobnym poziomie kompetencji wspólnie omawiają swoją pracę. Innymi słowy, jest to superwizja bez superwizora (superwizja koleżeńska/ang. *peer supervision*).

Marek Jaros



Superwizja w liczbach

Ciekawych informacji dostarcza wykonana przez Departament Pomocy i Integracji Społecznej Ministerstwa Rodziny i Polityki Społecznej w marcu 2020 robocza analiza korzystania przez jednostki organizacyjne pomocy społecznej ze wsparcia superwizo-

rów pracy socjalnej. Opierała się ona na jednorazowych sprawozdaniach, które złożyło 2809 jednostek (MOPS, GOPS i PCPR). Okazuje się, że w 2019 roku superwizja pracy socjalnej prowadzona była w 478 jednostkach organizacyjnych. Z superwizji prowadzonej przez certyfikowanych superwizorów skorzystało 3813 pracowników socjalnych.

To oznacza, że superwizją objęte było około 17% wszystkich jednostek organizacyjnych pomocy społecznej. Z danych Ministerstwa wynika, że w ośrodkach pomocy społecznej i centrach pomocy pracuje obecnie około 21 tysięcy pracowników socjalnych. Wobec tego możemy przyjąć, że z superwizji skorzystało 16% z nich.

Marek Jaros

Jak sobie pościelesz...

czyli dyskretny urok rundki początkowej

Cytryna. Pewnie nie zdajesz sobie z tego sprawy, ale przeczytanie tego słowa spowodowało całą serię zjawisk w twoim układzie nerwowym (i całym ciele). Najważniejsze z nich to aktywizacja struktur poznawczych (lub jak wolisz sieci pojęciowej) jakoś związanych z cytryną. Twój mózg prawdopodobnie jest gotowy, by myśleć o cytrusach w ogóle, o okrągłych rzeczach, a twoja uwaga łatwiej skieruje się na rzeczy w żółtym kolorze i być może zaczniesz zaraz mieć ochotę na coś orzeźwiającego*. Tak działa dość niezwykle zjawisko zwane torowaniem - sprowadza się do tego, że określone bodźce (słowa, doznania, idee, obrazy) uruchamiają całą szereg idei z nimi skojarzonych. W efekcie, nie będąc tego świadomymi, kierujemy swoją uwagę w stronę pojęć powiązanych w naszym umyśle z danym bodźcem. Jak się to ma do rundki?

Słynna rundka początkowa, czyli zadanie pytania grupie na wstępie spotkania to oczywisty standard pracy z grupą, niezależnie od tego, czy jest to praca superwizyjna, czy szkolenie. Ma kilka niewątpliwych zalet - jest to po prostu wygodny sposób, by rozpocząć spotkanie, pozwala każdemu uczestnikowi osadzić się w nowej sytuacji, zmniejsza napięcie i pozwala w dość łagodny sposób przekroczyć barierę oporu/wstydu co bardziej wycofanym osobom.

Warto jednak zauważyć, że poza tymi jednoznacznie korzystnymi zjawiskami, działać może tu niewidzialny, ale istotny dla całości kształtu spotkania mechanizm - torowania właśnie. Wszystko zależy od tego, jakie pytanie zadasz uczestnikom rundki...

Twoje pytanie jest bodźcem (jak cytryna), który uruchamia kaskadę skojarzeń w mózgach uczestników. Jeśli zatem zapytasz ludzi *Co u was słychać?*, to ich uwaga i aktywność poznawcza zostaną automatycznie skierowane na to, co aktualnie wydarza się w ich życiu. Kiedy natomiast zadasz pytanie w rodzaju: *Z jakimi uczuciami zaczynasz?* - uruchomią się struktury odpowiedzialne za świadome doświadczanie emocji, różnicowanie ich i nazywanie. Nie ma tu jasnych reguł, jednak wzięwszy pod uwagę fenomen torowania, można pokusić się o zaplanowanie kontekstu, w którym chcemy prowadzić superwizję. Jakie pytanie zadać więc na wstępie? Wszystko zależy, czym chcesz się zajmować potem...

Marek Jaros

*spokojnie - minie za kilka minut

warto przeczytać...

Kahneman, D. (2012).
Pułapki myślenia. O myśleniu szybkim i wolnym.
Poznań: Media Rodzina.



MAREK JAROS

TRZEJ KRÓLOWIE KOMUNIKACJI

Dawno, dawno temu, pewien klient powiedział do mnie tak:

- Przychodzę do ciebie już od pół roku i co tydzień mówię przez niemal całe te pięćdziesiąt minut. A ty siedzisz i co najwyżej czasem wtrącisz kilka słów... I choć czasem się zastanawiam, za co ja płacę, to za każdym razem mam wrażenie, że te nasze spotkania są dla mnie niezwykle cenne i odkrywcze. O co w tym wszystkim chodzi?

Już wyjaśniam...

Jak zapewne wszystkim wiadomo, zdecydowanie najlepszą formą współpracy czy to z klientami, czy superwizantami, jest dialog. Co prawda, nadal powszechną techniką wywierania wpływu zdaje się być wygłaszanie przemów o tym, co klient powinien (w wersji superwizorskiej niekiedy spotykamy tyrały w rodzaju *a teraz powiem wam, jak jest naprawdę...*), jednak zdecydowana większość praktyków szybko zauważa, że tylko rozmawianie zbliża nas do założonych rezultatów.

Z dialogiem jest jeden problem - nie zawsze jest domyślnie wybieraną formą komunikacji. Zwykle dlatego, że dialog wymaga współpracy, a więc wysiłku

z każdej ze stron, zaangażowania, koncentracji uwagi, elastyczności... i nigdy nie możemy być pewni, dokąd nas ów dialog zaprowadzi.

Znacznie wygodniej pozostać w pozycji biernego słuchacza, ponieważ jedyne co musisz robić, to kiwać głową i przyjąć pełen zainteresowania wyraz twarzy. Innym rozwiązaniem na skróty jest wejście w rolę wszechwiedzącego eksperta - tu dostajemy dodatkowe głaski dla naszego narcystycznego ego.

O dialog zatem trzeba się postarać. Szczęśliwie nie jest to zbyt trudne, o ile wiemy, co zachęca innych do mówienia.

Dwa monologi nie czynią dialogu

Jeff Daly

Psychologia wypracowała szereg rozmaitych metod usprawniających komunikację między ludźmi. Prawdopodobnie jednym z najcenniejszych odkryć w tym obszarze było zidentyfikowanie trzech kluczowych technik komunikacyjnych, które z pełną odpowiedzialnością możemy nazwać istic królewskimi metodami.

Mam na myśli podstawowe techniki, które powinien mieć w repertuarze każdy profesjonalista pracujący w oparciu o kontakt z drugim człowiekiem. Są to: parafraza, klaryfikacja i odzwierciedlanie.

Parafrazowanie jest banalnie proste. Jak sama nazwa wskazuje, chodzi o powiedzenie tego samego... tylko trochę inaczej. Na przykład, kiedy nasz rozmówca mówi „nie wiem, jak mam dotrzeć do tego klienta i skłonić go, żeby zaczął robić to czego od niego się oczekuje” możemy sparafrazować mówiąc „rozumiam, że nie masz pomysłu, jak sprawić, żeby twój klient postępował tak, jakbyś chciał...”

Parafrazowanie, jak widać, nie wnosi nic nowego do rozmowy, jednak ma niemal magiczną moc podtrzymywania dialogu. Dokładniej, w jakiś nie do końca oczywisty sposób parafraza zdaje się zachęcać mówiącego do kontynuowania wypowiedzi. To naprawdę działa.

W tej kategorii jest jeszcze prostszy zabieg. Pozostając w królewskiej metaforze, będzie to parobek, prosty, ale skuteczny. Powtarzanie. Czasem wystarczy powtórzyć ostatnie zdanie (albo słowa) wypowiedziane przez rozmówcę, by uzyskać podobny efekt.*

*Powtarzanie naprawdę jest tylko powtarzaniem. Może wyglądać np. tak: - *Jestem zmęczony, przepracowany i mam już dość!* - *Och, masz już dość...*

Drugą bezcenną techniką jest klaryfikacja, lecz tu już musimy się bardziej postarać. Klaryfikacja jest

wyjaśnianiem. Możemy jej użyć wtedy, gdy chcemy sprawdzić, czy dobrze rozumiemy sens dłuższej wypowiedzi. Zatem taką wypowiedź podsumowujemy krótszą formą - jednym, kilkoma zdaniami, starając się zawrzeć w niej sedno tego, co właśnie usłyszeliśmy. Zwykle przybiera to taką formę: „*jeżeli dobrze cię rozumiałem, to podejmujesz szereg starań, by przekonać klienta do zmiany i nie widzisz efektów. A przynajmniej nie takich, jakie by cię satysfakcjonowały*”

Ta technika ma przynajmniej trzy zalety. Po pierwsze, jest wyraźnym dowodem dla rozmówcy, że uważnie go słuchamy i do tego staramy się go zrozumieć. Ludzie naprawdę to lubią. Po drugie, klaryfikacja służy do sprawdzenia, czy dobrze zrozumieliśmy wypowiedź drugiej osoby. I wreszcie po trzecie, pomagamy w ten sposób naszemu rozmówcy uporządkować wypowiedź, podkreślając to, co wydaje się najważniejsze. Efektem klaryfikowania jest zazwyczaj wyraźny wzrost motywacji do kontynuowania rozmowy.

Ostatnia technika - odzwierciedlanie - wymaga szczególnej uważności i uruchomienia emocjonalnej wyobraźni. A to dlatego, że chodzi o taki komentarz, który jest parafrazą, tyle że emocjonalną. Z konkretnej wypowiedzi musimy wyekstrahować niejako jej znaczenie emocjonalne i pokazać je autorowi. W praktyce może to wyglądać tak:

„- Staram się, robię co mogę, a klient ciągle coś zawala. Zaczynam mieć już dość i już naprawdę mi się nie chce. Nie mam ochoty już z się z nim użerać...



No bo ile można??!

- Rozumiem, że czujesz się w tej sytuacji bezradna i to cię złości...”

Odzwierciedlanie jest o tyle istotną techniką, że poza funkcją podtrzymującą dialog, kieruje uwagę rozmówcy na zwykle ukryty aspekt doświadczania - emocje. Ludzie rzadko mówią wprost o tym, co czują, tymczasem my wiemy, że to właśnie na tym poziomie doświadczania powinniśmy szukać zarówno przyczyn trudności, jak i rozwiązań.

Odzwierciedlanie to nazywanie głębszego, emocjonalnego znaczenia tego, o czym mówi nasz rozmówca. Oczywiście należy być tu ostrożnym. Nawet jeśli wydaje nam się, że empatycznie rozumiemy przeżycia naszego rozmówcy, to pamiętajmy, że stawiamy w tej sprawie tylko hipotezy. I tak też warto formułować komunikat odzwierciedlający - jako przypuszczenie bądź pytanie. „Czy *dobrze* rozumiem, że...; *wyobrażam sobie, że mogłaś się poczuć...*; *to musiało być dla ciebie...*” wydają się tu być przydatnymi formami.

Przy okazji, odzwierciedlanie sprawia kłopoty również profesjonalistom. W przynajmniej kilku publikacjach można spotkać się z definicją odzwiercie-

dlania, wymienianego właśnie w wyżej opisanej trójcy, jako dostosowania się na poziomie niewerbalnym do rozmówcy. Owszem, przyjęcie podobnej postawy ciała, dostosowanie intonacji, głośności, energii, gestykulacji do poziomu energetycznego drugiej osoby jak najbardziej sprzyja budowaniu kontaktu i należy do podstawowych umiejętności komunikacyjnych każdego profesjonalisty. Tyle, że ta technika dotyczy pozawerbalnej sfery komunikacji. Ale też nazywana jest odzwierciedlaniem**. W każdym razie, kiedy mówimy o odzwierciedlaniu jako technice komunikacji (werbalnej) to zawsze związane jest to z odzwierciedlaniem (w wypowiedzi) stanu emocjonalnego rozmówcy.

Zatem o co w tym wszystkim chodzi? Ludzie prawdopodobnie nie potrzebują innych ludzi, żeby mówili im co powinni zrobić, jak powinni rozumieć świat czy co powinni myśleć. Znacznie zabawniej jest odkrywać i układać sobie te rzeczy samodzielnie. Ale żeby to działało, potrzebujemy kogoś, kto inteligentnie i delikatnie pomoże nam poprowadzić nasz wewnętrzny dialog we właściwym kierunku. Parafrazowanie wypowiedzi i klaryfikowanie wprowadza porządek i przejrzystość, natomiast odzwierciedlanie emocji dodatkowo kieruje naszą świadomość na właściwą ścieżkę. I dlatego to działa.

**może dlatego, że proponowany przez część ekspertów termin małpowanie, mimo wysokiej trafności, nie uzyskał szerokiej akceptacji praktyków - psychoanalitycy nie mają poczucia humoru...

A TY CO ZROBIŁEŚ DLA SUPERWIZJI PRACY SOCJALNEJ?!

Polskie Towarzystwo Superwizji Pracy Socjalnej istnieje od 2015 roku. Chcemy integrować i wspierać specjalistów zajmujących się superwizją i edukacją w obszarze pomocy społecznej. Działamy na rzecz upowszechniania i profesjonalizacji superwizji pracy socjalnej w Polsce.

Jeśli nasze cele są ci bliskie i lubisz zmieniać świat – dołącz do nas.

Czekamy na twojego maila (biuro@ptsps.pl)



POLSKIE TOWARZYSTWO
SUPERWIZJI PRACY SOCJALNEJ

ptsps.pl



MACIEJ SOSNOWSKI

SUPERWIZJA PRACY SOCJALNEJ W UKRAINIE

Z trwogą, ale też z nadzieją, czekamy na pomyślny dla Ukraińców koniec wojny. Wobec tragedii w Ukrainie wszyscy jesteśmy zmobilizowani do niesienia pomocy. Ogromną rolę w opanowaniu kryzysu humanitarnego na granicy Polski odgrywają organizujący się spontanicznie Polacy i organizacje pozarządowe. Na poziomie gmin i powiatów istotny udział w przygotowaniu do przyjęcia uchodźców mają jednostki organizacyjne pomocy społecznej, a w nich profesjonalni pomocarze: pracownicy socjalni, asystenci rodziny, koordynatorzy pieczy, psychologowie, pedagodzy, opiekunowie i wolontariusze. Sytuacje kryzysowe pokazują nam, jak wielkie znaczenie ma przygotowanie kadr pomocy społecznej oraz uświadamiają istotną rolę profesjonalnego (w tym superwizyjnego) wsparcia dla samych pomagających, zarówno w trakcie sytuacji trudnych, jak i po nich. W Polsce wsparcie superwizyjne dla służb społecznych powoli nabiera tempa i można już mówić o pewnym progresie w kształtowaniu się tej formy pomocy. Pozostając przy Ukrainie, w nadziei na powrót do

normalności, warto przyrzeć się, jak wygląda tam sytuacja wsparcia superwizyjnego. Rąbka tajemnicy uchyliły nam Olena Karagodina z Katedry Pracy Socjalnej i Psychologii Stosowanej Akademii Pracy, Stosunków Społecznych i Turystyki w Kijowie oraz Olga Baidarova z Narodowego Uniwersytetu im. Tarasa Szewczenki w Kijowie. W artykule pod tytułem „Superwizja pracy socjalnej na Ukrainie: wymagania rzeczywistości”¹ autorki przedstawiły specyfikę pracy socjalnej u naszych sąsiadów i wynikające z tej specyfiki działania wspierające dla profesjonalnych pomocarzy.

Zanim przedstawimy percepcję autorek, warto przyrzeć się samej pracy socjalnej i systemowi pomocy społecznej w Ukrainie.

W roku 2015 wprowadzona została ustawa o dobrowolnym zjednoczeniu gromad terytorialnych, kierująca część uprawnień władz centralnych na tak zwane „gromady” (wsie, osiedla typu miejskiego i miasta mogące łączyć się w samodzielne jednostki samorzą-

¹ Karagodina, O., Baidarova, O.: *Superwizja pracy socjalnej na Ukrainie: wymagania rzeczywistości*, (w.) Grewiński, M., Skrzypczak, B. (red.) (2014) *Superwizja pracy socjalnej*, Wydawnictwo WSP J. Korczaka, Warszawa, s.102.

du terytorialnego). Ustawodawca przewidywał, że w wyniku realizacji reformy samorządowej wzrośnie m.in. jakość i dostępność usług publicznych (w tym pracy socjalnej). Warto zaznaczyć, że w ukraińskim prawodawstwie nie istnieje jeden ogólny kodeks, który zawierałby normy prawne dotyczące pomocy społecznej oraz pracy socjalnej z różnymi kategoriami adresatów. Zamiast tego, działania pracowników socjalnych zawarte są w licznych aktach prawnych².

Definicję pracy socjalnej (ukierunkowanej głównie na konkretne grupy docelowe) podano tylko w ustawie z dnia 21 czerwca 2001 r. o pracy socjalnej z rodzinami, dziećmi i młodzieżą.

Zgodnie z ustawą praca socjalna z rodzinami, dziećmi i młodzieżą to:

„działania upoważnionych organów, przedsiębiorstw, organizacji i instytucji, prowadzących pracę socjalną z rodzinami, dziećmi i młodzieżą, a także specjalistów w zakresie pracy socjalnej i wolontariuszy, które są skierowane na wsparcie społeczne rodzin, dzieci i młodzieży, zapewnienie ich praw i wolności, poprawę jakości życia, zaspokojenie zainteresowań i potrzeb”.

Nie tylko ze specyfiki prawnej, ale także z samej definicji pracy socjalnej w Ukrainie można wywnioskować, iż mimo funkcjonowania instytucji pomocy społecznej (centrów służb społecznych dla rodzin, dzieci i młodzieży lub terytorialnych centrów świadczenia usług społecznych) praca socjalna nie jest przypisana do jednej instytucji czy organizacji. Może być także świadczona przez upoważnione instytucje, a nawet przedsiębiorstwa.

Oleksandr Popov wskazuje, iż w zmienionych w związku z decentralizacją władzy realiach w Ukrainie, stopniowo tworzy się nowy system pomocy społecznej oraz pracy socjalnej. W celu wprowadzenia zmian, w szczególności dotyczących rozszerzenia uprawnień jednostek samorządu terytorialnego w zakresie świadczenia usług społecznych, 17 stycznia 2019 r. została zatwierdzona nowa ustawa o usługach społecznych. Zalecenia metodyczne dotyczące organizacji i wspierania działalności zjednoczonej gromady terytorialnej w zakresie pomocy społecznej i ochrony praw dziecka, przewidują stworzenie w organach wykonawczych 40 pilotażowych zjednoczonych gromad terytorialnych oddziałów strukturalnych. Mają one zapewniać realizację poli-



tyki państwa w dziedzinie pomocy społecznej, tworzenie lokalnych programów wsparcia społecznego, a także stworzenie służb w sprawach dzieci.

Olena Karagodina oraz Olga Baidarova potwierdzają, iż system ukraińskiej pracy socjalnej jest całkiem różny od znanego nam systemu i jednocześnie zagrożony w kryzysie wynikającym z ogólnej sytuacji niestabilności społeczno – politycznej i gospodarczej. Według autorek, tak stworzony system ukraińskiej pracy socjalnej generuje konkurencję wśród podmiotów świadczących usługi socjalne, a to wpływa demotywująco na chęć podnoszenia własnych umiejętności wśród pomagaczy. Tak więc pracownicy socjalni w Ukrainie zmuszeni są szukać różnych sposobów aby zmienić swoją aktywność zawodową i przezwyciężyć kryzys w zakresie świadczenia usług³.

Ze względu na przedstawioną powyżej specyfikę pomocy społecznej w Ukrainie, nie istnieje system superwizji specjalistów pracy socjalnej w tradycyjnym sensie. Rozwojowi superwizji pracy socjalnej nie pomaga fakt, iż dominujący w Ukrainie teoretyczny kierunek przygotowania pracowników socjalnych nie przewiduje potrzeby wsparcia superwizyjnego. Niektóre aspekty działalności zawodowej zmuszają pracowników socjalnych do wykonywania zadań, które np. w Polsce przypisane są superwizorom pracy socjalnej. Chodzi tutaj o rolę szkoleniowców i osób wspierających pracowników z mniejszym doświadczeniem. Niektórzy specjaliści świadczący indywidualne usługi doradcze (np. psychologiczne, edukacyjne, prawnicze) uczestniczą w projektach edukacyjnych, gdzie jedną z form wsparcia jest in-

² Popov, O. (2019) *Praca socjalna ze społecznością lokalną na Ukrainie oraz możliwości wykorzystania doświadczeń polskich*. Praca Socjalna nr 3 (34), s. 5 – 26.

³ Karagodina, O., Baidarova, O. 2014.

dywidualna lub grupowa superwizja. Jak wskazują autorki, dla tej kategorii specjalistów superwizja stanowi istotną część ich działalności zawodowej. W ramach tego typu wsparcia superwizyjnego pracownicy mają zapewnioną analizę komunikacji z klientem, wsparcie ze strony bardziej doświadczonych kolegów, profesjonalną refleksję i określenie nowych hipotez terapeutycznych. Najczęstszymi wyzwaniem dla specjalistów pracujących w instytucjach pracy socjalnej są częste odmowy współpracy oraz bariery wewnętrzne samych pomagających.

Najpowszechniejszą formą realizacji zadań pomocy społecznej w Ukrainie jest wsparcie projektowe. Projekty skierowane są zazwyczaj do „dzieci ulicy”, dzieci chorych na raka, sierot i pozbawionych opieki rodzicielskiej w rodzinach zastępczych, osób starszych potrzebujących opieki domowej, osób niepełnosprawnych czy bezdomnych. Często też realizowane projekty uwzględniają superwizyjne wsparcie dla wykonawców usług.

Najważniejszym zadaniem takich relacji superwizyjnych jest zapewnienie stabilności emocjonalnej w sytuacjach zawodowych, które mogą powodować poczucie bezradności, beznadziejności i ogólnego rozczarowania. Autorki artykułu nie mają złudzeń - ze względu na brak pełnych elementów superwizyjnych w systemie kształcenia pracowników socjalnych, przyszli specjaliści nie są w pełni gotowi do takiej pracy. Potrzeba superwizji nie występuje nawet w pracy praktycznej, jeśli nie jest skierowana na wynik jakościowy czy nie wspomaga zmiany rzeczywistej sytuacji życiowej klienta. Równocześnie sami pracownicy socjalni, dzięki swoim doświadczeniom w pracy z klientem (np. ze względu na przenikanie w państwowe programy społecznych projektów realizowanych przez organizacje pozarządowe, czy wzrost profesjonalizmu niektórych ekspertów) zaczynają rozpoznawać i wyrażać te potrzeby. Starają się wynegocjować w kręgach zawodowych sprawy problemowe, próbują tworzyć w różnych grupach zawodowych kluby środowisk profesjonalnych, w których istnieją realne możliwości superwizji⁴. Zdaniem autorki, ważnym aspektem rozwoju systemu superwizji pracy socjalnej w Ukrainie jest świadomość konieczności wzmocnienia interakcji pomiędzy wszystkimi podmiotami zaangażowanymi w pracę socjalną. Wiele badań wskazuje, że pracownicy socjalni w rzeczywistości nie dokonują krytycznej refleksji dotyczącej swojej działalności, choć zdają sobie sami sprawę z tej własnej „ślepoty”⁵.

Karagodina oraz Baidarova jako przedstawicielki kadry naukowej instytucji kształcących pracowników socjalnych zauważają także pozytywne zmiany w obszarze profesjonalizacji służb. Wspominają chociażby zielone światło władz Ukrainy do rozwoju standardów usług dla różnych użytkowników pracy socjalnej oraz standardów edukacyjnych dla szkolenia specjalistów w obszarze pomocy społecznej. Za tymi standardami stoi także utworzenie warunków dostępu do superwizji jako gwarancji świadczenia usług na odpowiednim poziomie. Niestety, nadal jednak usługi sektora społecznego w Ukrainie skupiają się bardziej na przyznawaniu pomocy finansowej, świadczeń i nadzorze, niż na dążeniu do aktywizacji, reprezentacji i doradztwa. W takich okolicznościach wprowadzanie profesjonalnej i zstandardyzowanej superwizji wydaje się utrudnione.

Na drodze do reformy ukraińskiej pomocy społecznej i pracy socjalnej stanęła wojna (w momencie pisania tego tekstu Ukraina już 14 dzień opiera się inwazji wojsk rosyjskich). Myśląc pozytywnie o przyszłości Ukrainy warto jest wziąć pod uwagę ogromną przemianę społeczną, integrację mieszkańców nie tylko na poziomie ogólnokrajowym, ale także na poziomie gromad. Te wojenne i postwojenne przemiany będą stanowiły solidny i trwały fundament dla przyszłych przeobrażeń społecznych. Nie pozostanie to bez wpływu na kształt polityki społecznej i samej pracy socjalnej. Ukraina wybrała kierunek zachodni. Stąd także w nas jest nadzieja, że w przyszłości będziemy mogli podzielić się z Ukrainą naszymi dobrymi i skutecznymi wzorcami kształcenia kadr i standardami wdrażania superwizji pracy socjalnej.

Maciej Sosnowski

Bibliografia:

Karagodina, O., Baidarova, O.: *Superwizja pracy socjalnej na Ukrainie: wymagania rzeczywistości*, (w.) Grewiński, M., Skrzypczak, B. (red.) (2014) *Superwizja pracy socjalnej*, Wydawnictwo WSP J. Korczaka, Warszawa.

Popov, O. (2019) *Praca socjalna ze społecznością lokalną na Ukrainie oraz możliwości wykorzystania doświadczeń polskich*. Praca Socjalna nr 3 (34).

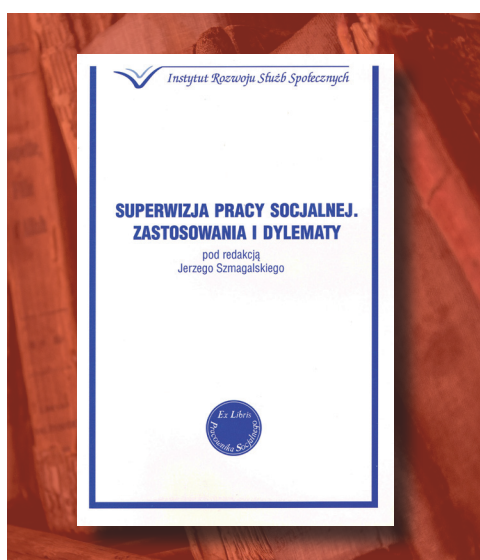
⁴ Karagodina, O., Baidarova, O. 2014, s. 98 - 99

⁵ Tamże, s. 100.



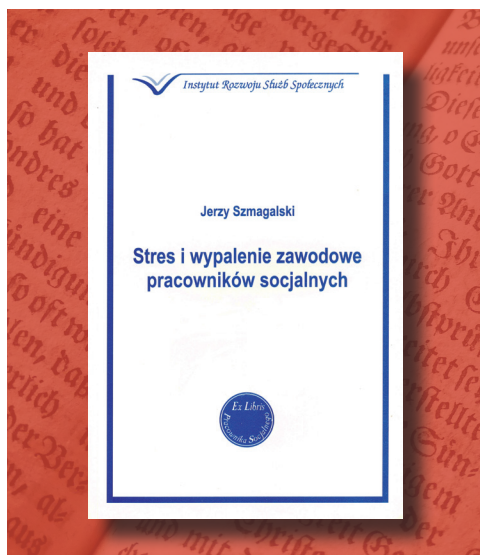
KSIĄŻKI

Bibliografia dotycząca superwizji pracy socjalnej nie jest w naszym kraju zbyt obszerna. Tym bardziej pewnych pozycji po prostu nie wypada nie znać. W tym dziale postaramy się przedstawić wartościowe opracowania traktujące bezpośrednio o superwizji pracy socjalnej bądź przedstawiające zagadnienia przydatne w naszych działaniach. W niniejszym numerze subiektywny wybór Macieja Sosnowskiego. Polecamy.



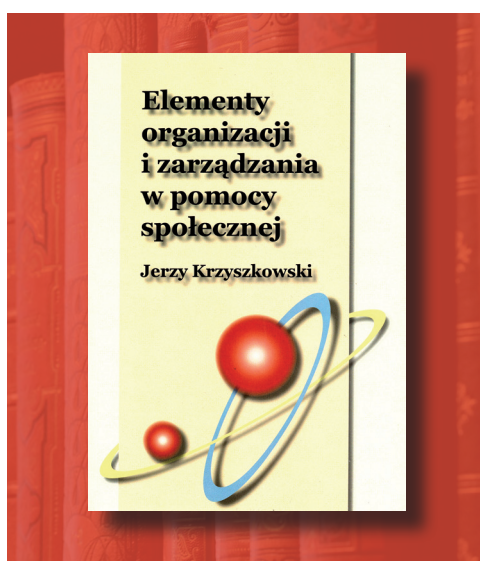
Superwizja pracy socjalnej. Zastosowania i dylematy pod redakcją Jerzego Szmagałskiego (I wydanie w 1997 roku) to pionierska publikacja na polskim rynku wydawniczym, całkowicie poświęcona superwizji pracy socjalnej. W pierwszej części publikacji autorzy (J. Szmagałski, A. Olech, M. Granosik,

D. Trawkowska) zaprezentowali ówczesne kompendium wiedzy o superwizji pracy socjalnej oraz przegląd stanowisk naukowych na jej temat. Jerzy Szmagałski poszerza wiedzę w tej dziedzinie, przedstawia koncepcje, procedury, zasoby oraz ograniczenia zastosowania superwizji pracy socjalnej. Anna Olech oraz Mariusz Granosik prezentują przegląd wybranych tematów refleksji nad superwizją, analizowanych w międzynarodowym piśmiennictwie (gry w superwizji oraz superwizja jako praca nad biografią). Dobroniega Trawkowska (ob. Głębocka) ukazuje wyniki badań empirycznych dotyczących superwizji w ośrodkach pomocy społecznej na Górnym Śląsku. W części drugiej publikacji autorzy (A. Olech i L. Trzaska) w ramach elementów zarządzania superwizyjnego oraz warsztatów pracy z zespołem, przekazują kompendium podstawowej wiedzy przydatnej w praktycznym wymiarze stosowania superwizji w pracy socjalnej. Polecamy tę lekturę, bo mimo wielu lat do jej pierwszego wydania, może być ważną inspiracją dla osób rozpoczynających przygodę z superwizją pracy socjalnej.



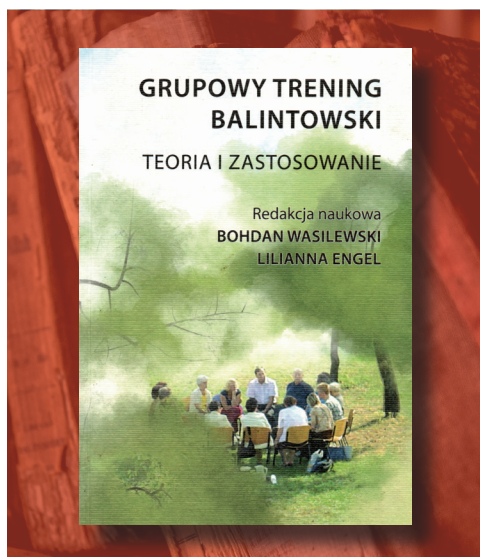
Stres i wypalenie zawodowe pracowników socjalnych autorstwa Jerzego Szmagańskiego (wydana w 2004 roku) to pierwsza polskojęzyczna

pozycja traktująca o tak powszechnym wśród pomagaczy zjawisku stresu w pracy i wypalenia zawodowego. Autor prezentuje kierunki i wyniki badań nad wypaleniem pracowników socjalnych, prowadzonych zarówno granicą, jak i w Polsce. Szmagański przedstawił praktyczne wnioski wynikające z badań oraz techniki i metodykę ograniczania stresu i wypalenia w pracy socjalnej. Walorem opracowania jest bogaty wykaz specjalistycznej i adnotowanej fachowej literatury, odnoszącej się do omawianej problematyki. W rozdziale 5 pod tytułem: Techniki pracy socjalnej w łagodzeniu stresu i wypalenia pracowników socjalnych, możemy przeczytać o istotnej roli superwizji. Szmagański prezentuje w nim także przykładowy scenariusz sesji superwizyjnej. Praca bardzo przydatna dla superwizorów pracy socjalnej, którzy wspierają grupę zawodową szczególnie narażoną na ogromne koszty psychiczne w związku z wykonywaniem swoich zadań.



Elementy organizacji i zarządzania w pomocy społecznej autorstwa Jerzego Krzyszkowskiego (I wydanie w 1997 roku) to kolejna publikacja, która do dnia dzisiejszego stanowi kanon podstawowej wiedzy o zarządzaniu w obszarze spo-

łecznej. Pozycja ta zwiera najbardziej niezbędny, a jednocześnie dostępny zbiór informacji o psychospołecznych aspektach organizacji i zarządzania w pomocy społecznej. Książka składa się z sześciu części. Każda z nich zawiera opracowanie wybranych zagadnień, istotnych w pracy menedżera w pomocy społecznej. Każdy rozdział kończy zestaw pytań kontrolnych, które mają na celu wskazanie najistotniejszych zagadnień w nim poruszanych. Z punktu widzenia naszych zainteresowań, szczególnie istotna jest część piąta publikacji: Zasoby ludzkie w pomocy społecznej, a w niej rozdział XIV poświęcony superwizji pracy socjalnej, jej rodzajom, fazom i metodom. W latach dziewięćdziesiątych ubiegłego wieku książka Jerzego Krzyszkowskiego była jedną z niewielu polskojęzycznych publikacji, poruszających tematykę superwizji pracy socjalnej. Publikacja powinna się znaleźć w bibliotece każdego superwizora, ze względu na coraz częściej pojawiające się wyzwania związane z wpływem stylu i jakości zarządzania na pracę pracowników socjalnych.



Grupowy trening balintowski. Teoria i zastosowanie pod redakcją Bohdana Wasilewskiego i Lilianny Engel to publikacja wydana przez warszawskie wydawnictwo ENETEIA w roku 2011.

Ponad 80 lat temu Michał Balint, węgierski lekarz, absolwent doktoranckich studiów psychologicznych, wprowadzał do praktyki lekarzy domowych nowatorskie, jak na owe czasy, spojrzenie na pacjenta, uwzględniające relację lekarz – pacjent. Balint zauważył, iż dominującą przyczyną frustracji zarówno lekarzy, jak i pacjentów, są zachodzące między nimi relacje. Punktem wyjścia rozważań Balinta stały się pytania, dlaczego tak częstym zjawiskiem w kontaktach między lekarzem a pacjentem jest niezadowolenie, niekiedy obopólne, mimo, że obie strony dokładają starań, aby jak najlepiej realizować swoje cele? Co sprawia, że pacjenci, mimo leczenia, wciąż wracają z tymi samymi dolegliwościami? Balint twierdził, iż są to pytania o relacje, wzajemne oczekiwania i umiejętność ich właściwego odczytania przez lekarzy. Jeszcze przed II Wojną Światową, w 1932 roku, Balint zainicjował grupowe spotkania lekarzy (nazywał je różnie: grupami dyskusyjnymi,

seminariami dyskusyjnymi, omawianiem przypadków), których celem było doświadczanie siebie na tle grupy, omówienie własnych doświadczeń zawodowych i poddanie się refleksji dotyczącej pracy z pacjentami. W ramach spotkań omawiano zarówno emocje lekarzy, jak i emocje mogące towarzyszyć pacjentom w relacji z lekarzami. Wnioski płynące z pracy grup dyskusyjnych upewniły Balinta, co do skuteczności tego typu spotkań. Ciekawostką jest fakt, iż Balint już w czasie II Wojny Światowej szkolił brytyjskich pracowników socjalnych, wskazując im na użyteczność wiedzy psychologicznej w ich działalności zawodowej. Treningi balintowskie znalazły szerokie zastosowanie w branży medycznej i do dnia dzisiejszego obejmują pracowników wszystkich zawodów medycznych, nie tylko lekarzy. Okazały się przydatne i niezwykle skuteczne we wsparciu przedstawicieli zawodów nastawionych na niesienie pomocy. Po tragicznym ataku terrorystycznym na World Trade Center, wsparciem w ramach treningów balintowskich objęto ratowników medycznych i strażaków biorących udział w akcji ratowniczej. Grupami zawodowymi, które od lat stale wykorzystują grupy Balinta w ramach profilaktyki wypalenia zawodowego i podniesienia kompetencji zawodowych są pracownicy socjalni, psychologowie, nauczyciele a nawet duchowni. W Polsce, pierwsze wzmianki o wykorzystaniu grup Balinta w służbach medycznych pochodzą z lat 80 ubiegłego wieku. W drugiej połowie lat 90 ubiegłego wieku, pierwsze próby wykorzystywania metodyki grup Balinta w superwizji pracy pracowników socjalnych podejmowano w większych ośrodkach pomocy społecznej. Książka jest niezwykle ciekawym przewodnikiem po metodzie i polskich doświadczeniach w jej wdrażaniu. W szczególności polecamy ją osobom, których praca związana jest z kontaktem międzyludzkim i pomocą drugiemu człowiekowi. Jest to lektura obowiązkowa dla superwizorów pracy socjalnej.

I to by było na tyle... Dziękujemy Ci za uwagę i zainteresowanie - mamy nadzieję, że była to pożyteczna lektura. Jeśli chcesz więcej, możesz nas wesprzeć. Z przyjemnością przyjmujemy ciekawe teksty związane z superwizją pracy socjalnej. W szczególności zapraszamy naszych czytelników do dzielenia się własnymi doświadczeniami z prowadzenia superwizji – chcemy w każdym numerze publikować jeden opis przypadku.

Jeśli masz ochotę być współautorem kwartalnika - skontaktuj się z nami: redakcja@ptsps.pl

Niniejszy numer kwartalnika powstał dzięki społecznej pracy wielu osób (jeszcze raz wszystkim dziękujemy). Kolejne prawdopodobnie będą wymagały sfinansowania przynajmniej kwestii technicznych, zatem możesz też wesprzeć nasz projekt bezpośrednią darowizną na rzecz PTSPS

Numer konta: 81 1020 1068 0000 1502 0298 1702

A tymczasem... zrobimy co się da, by już w lipcu zaprezentować numer 2 a w nim między innymi:

SPS

Nr 2/2022

TEMATY NUMERU

**Kontrakt trójstronny
w superwizji**

Virginia Satir

Kodeks etyczny